

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانيـة للاتصالات

Job Empowerment and Its Impact on Administrative Innovation as Perceived by Employees at Oman Telecommunications Company

إعداد الطالب

سالم بن سعيد المسعودي

إشراف الأستاذ الدكتور

أنيس صقر الخصاونة

حقل التخصص : إدارة الأعمال

التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات

Job Empowerment and Its Impact on Administrative innovation as Perceived by Employees at Oman Telecommunications Company

إعداد الطالب

سالم بن سعيد المسعودي

بكالوريوس محاسبة، كلية عمان للإدارة والتكنولوجيا بالارتباط الأكاديمي مع جامعة اليرموك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور أنيس صقر الخصاونة:.................................... مشرفاً ورئيساً

أستاذ ، إدارة عامة ، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور نعيم نصير:...عضواً

أستاذ ، إدارة عامة ، جامعة اليرموك

الدكتور حسن العيسى:..عضواً

أستاذ مساعد ، إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك

نوقشت بتاريخ 24 / 7 / 2013

ب

الإهداء

إلى سيد الخلق وحبيب الحق رسولنا الكريم .... محمد صلى الله عليه وسلم

إلى النبض الذي يمدني بالحياة والينوع الذي لا يمل العطاء .... أمي الغالية

إلى الجبل الأشم الذي يسكن في قلبي دائماً .... أبي الغالي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بهم فؤادي......................... زوجتي وأبنائي

إلى وطني الحبيب .... (سلطنة عُمان)

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلماتٍ من نور .... أساتذتي الكرام

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، لك الحمد ربنا أنت نور السموات والأرض ولك الحمد أنت قيوم السموات والأرض بيدك الأمر كله وإليك يرجع الأمر كله والصلاة والسلام على رسولنا الكريم محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد :

فإنه لا يسعني وقد وصلت الرسالة إلى مراحلها النهائية إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الكريم الأستاذ الدكتور (**أنيس صقر الخصاونة**) ، الذي أشرف على هذه الرسالة والذي أفاض علي من كريم خلقه وسعة علمه وحسن رعايته ما منحني الثقة والعزم ودفعني للبحث ، وكان لتوجيهاته السديدة الأثر البارز في كل خطوة من خطوات هذه الرسالة فجزاه الله خيراً وله كل الشكر والتقدير ، كما وأنه لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور **نعيم نصير** ، والدكتور **حسن العيسى** على تفضلهم مناقشة هذه الرسالة .

" والله ولي التوفيق "

الباحث

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

المسعودي ، سالم بن سعيد . التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات . رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2013 .(المشرف : أ . د أنيس الخصاونة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات ، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) ، كما سعت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (499) استبانه على أفراد العينة الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة . بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل (414) استبانة وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1. وجود مستوى متوسط لممارسة التمكين الوظيفي ككل وبأبعاده (الاتصال الفعال، التدريب، العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات ، ومستوى عالٍ لممارسة التمكين الوظيفي في بعدي تفويض السلطة والعمل الجماعي .

2. وجود مستوى متوسط للإبداع الإداري بأبعاده (روح المجازفة ، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات ، ومستوى عالٍ للإبداع الإداري في بعد حل المشكلات .

3. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في كل من(العمر، المستوى الإداري)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في بعد التدريب ، وجاءت الفروق لصالح الإناث ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الإبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل ، باستثناء بعدي التدريب وحفز الموظفين ، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فما دون في جميع الأبعاد الخمسة المتمثلة في (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال ، العدالة و الإنصاف ، المشاركة في صنع القرار) ، وفي التمكين الوظيفي ككل ، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في بعد التدريب ، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة أقل من 5 سنوات ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل .

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في كل من(العمر ، المستوى الإداري)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في بعدي القابلية للتغيير وروح المجازفة وفي الإبداع الإداري ككل ، وجاءت الفروق لصالح الإناث ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في بعدي حل المشكلات ، وتشجيع الإبداع . من جانب آخر أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فما دون ، في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل، ووجود

فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في بعد القابلية للتغيير ، وفي الإبداع الإداري ككل ، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات في القابلية للتغيير ، ولصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات في الإبداع الإداري ككل ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد .

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، أوصت الدراسة بالسماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم في الشركة ، واحترام رأيهم عند مشاركتهم لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر ، وإقامة دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات العاملين وزيادة معارفهم بما يسهم في تطوير العمل في الشركة، والابتعاد عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية جديدة لتحسين الأداء .

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي ، الإبداع الإداري ، تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، حل المشكلات ، القابلية للتغيير ، روح المجازفة ، الشركة العمانية للاتصالات

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لا شك أن موضوع التمكين الوظيفي أصبح موضع اهتمام كثير من الإدارات التنظيمية لاسيما في الآونة الأخيرة، لأنه يعد أحد وسائل الإدارة الحديثة التي تهتم بالجانب الإنساني بصفته العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة و فاعليتها.

ساهم إدراك المنظمة لهذا المفهوم الجديد في إعطاء العاملين الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم، ومنحهم الحرية الكافية لأداء أعمالهم بطرائقهم الخاصة دون تدخل مباشر من إداراتهم، فضلاً عن توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لهم ، كما أن هذا المفهوم يحض على تأهيل العاملين فنياً وسلوكياً لتمكينهم من أداء أعمالهم بثقة عالية ، وتنفيذ مهامهم بصورة أفضل .

غير أن هذا المفهوم (التمكين الوظيفي)، وعلى الرغم من كونه يحقق تلك الأهداف، يتعارض مع النظم التقليدية التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والتي ناده بأفكارها فريدرك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين، إذ نتج عنها تنظيم إداري على درجة عالية من الضبط والنظام والثبات في العمل (**ملحم ، 2006**).

ومما لا ريب فيه أن مفهوم تمكين العاملين قد لقي تحديات وعقبات عديدة، وما كان له أن يصمد أمامها لولا مساهمته في تعزيز نظم تحفيز العاملين واهتمامه بها، وتعزيزه لمبدأ الديمقراطية وقبوله الرأي والرأي الآخر واهتمامه بالمشاركـة والعمل بروح الفريق الواحد. هذا من ناحية، أما من الناحية الأخرى، فإن مفهوم تمكين العاملين يتعارض مع كثير من النظم الإدارية التقليدية المركزية، وعليه فإنه يمثل الحل الشامـل لجميع المنظمـات، ومناسـب لجميع الظروف (**Wilkinson,1998**).

من هنا تأتي أهمية التمكين الوظيفي في المنظمات، إذ يجعلها قادرة على الإفادة من مواردها البشرية بدرجات قصوى، مُعبرة عن إمكاناتها وإبداعاتها مما ينعكس إيجاباً على إنجازات المنظمات ونجاحها.

لذلك يمكن وصف المنظمة بالتمكين عندما تكون عملية حصول موظفيها على المعلومات الضرورية متوفرة، مما يعني ضرورة إدراك المديرين والرؤساء لمفهوم التمكين الوظيفي، وأنه لا غنى لأي منظمة تريد أن تحقق أهدافها من إشراك العاملين فيها في القيادة و تنظيم العمل والتأهيل، فالمنظمة مُحتاجة إلى مهارات موظفيها وخبراتهم ومعلوماتهم فضلاً عن جهودهم التي لم يكن لهم أن يبذلوها كاملةً ، إلا في ظل هذا المفهوم(**أفندي، 2003**).

لقد أكدت نتائج البحوث وجود علاقة موجبة بين التمكين وبعض العناصر التنظيمية، مثل:(الإبداع الإداري ، وجودة القرارات ، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، والعلاقات بين الوحدات الإدارية)، في حين وجدت تلك البحوث أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف تمكين موظفيها في الجوانب الإدارية (**Lee&koh,2001**)، وبناءً عليه يرى (**أندراوس ومعايعة ، 2008**) أن التمكين شعور وظيفي والتزام ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، فهو إجراء يؤدي إلى إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وأهليته لتحمل المسؤولية، وأن أداءه يُقاس بالنتائج، مما يُشعره بالثقة من خلال نظرة الآخرين إليه بصفته شخصاً مُفكراً مُسهما في تطوير أداء المنظمة التي ينتمي إليها.

واعتماداً على ما سبق، فإن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات هذه الأيام، تحتم عليها الاستجابة بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمراريتها، وحتى تصل تلك المنظمات إلى الإبداع فلا بُد لها من توفير المناخ التنظيمي المناسب للتمكين، لأنه سيقود إلى إبداع وظيفي لدى العاملين، كما سيخلق جوا من التفاعل بينهم وبين إداراتهم. فالإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي لنتائج مثمرة على مستوى الفرد، والمؤسسة، والمجتمع

بل العالم بأسره إذا وُجِدت البيئة المناسبة، التي تجعل تلك المنظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وبالتالي ستصبح تلك المنظمات مثالاً ونموذجاً تسعى المنظمات الأخرى إلى محاكاتها **(جروان ، 2009).**

وبعدُ فيعتقد الباحث أن الإبداع الإداري يرتبط بالتمكين الوظيفي ارتباطا وثيقاً وبينهما علاقة مشتركة في تحقيق الدور الأساسي الذي أُنشئت من أجله المنظمات، وأن هذا المفهوم بحاجة إلى إثراء معرفي وتطبيقي، لذلك فإن سبب اختيار الباحث للشركة العمانية للاتصالات لدراستها يعود إلى أمرين: أولهما أن هذه الدراسة وحسب علم الباحث ، هي الأولى من نوعها على مستوى الشركة، إذ تسعى إلى دراسة أثر التمكين الوظيفي لدى العاملين فيها على إبداعهم الإداري. وثانيهما أن الشركة تتمتع بخبرات إدارية عالية في تنمية وإدارة مواردها البشرية لأنها من أوائل شركات الاتصالات في السلطنة، الأمر الذي يساعد على سهولة إجراء مثل هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة :

لا يزال يعاني القطاع الخاص في سلطنة عمان من المركزية والبناء الإداري الهرمي التقليدي الذي يحد من تمكين الموظف وإبداعه. ومن هنا فإن المشكلة التي ستعالجها هذه الدراسة تكمن في عدم معرفتنا بمستوى التمكين الوظيفي وأثره على مستوى الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان ، حيث إن الدراسات المنشورة في هذا الموضوع نادرة إن لم تكن معدومة – حسب علم الباحث – ، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التدريب ، العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات ؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات ؟

3. هل يوجد أثر لممارسة التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة, العمل الجماعي، الاتصال الفعال التدريب،العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار) تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري)

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري).

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظة مسقط بسلطنة عمان من خلال الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظة مسقط بسلطنة عمان .

2.التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظة مسقط بسلطنة عمان .

3. التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظة مسقط بسلطنة عمان.

4. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى ممارسة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المستوى الإداري) .

5. تقديم توصيات ومقترحات للجهات المعنية تُسهم في الوقوف على أهم جوانب القصور ومعالجتها من زاوية مدخل التمكين الوظيفي كعنصر أساسي لنجاح المنظمات في هذا العصر.

أهمية الدراسة :

يعد موضوع تمكين العاملين أحد المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة ، حيث أدركت مؤخراً الدور الفعال الذي يلعبه التمكين في رفع قدرات العنصر البشري وتعزيز مهاراته بصفته أحد أصولها ومقدراتها المادية والمعنوية. وهي بذلك تضفي فكراً إدارياً حديثاً تسعى من خلاله إلى تبني فلسفة جديدة ومنهج جديد يسمحان للعاملين بالمشاركة والمبادرة وحرية التصرف لتحرير طاقاتهم وإبراز قدراتهم لينطلقوا إلى آفاق الإبداع والتميز. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة بصفتها من الدراسات الحديثة – حسب علم الباحث – أنها تحاول معرفة أثر التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري و استقصائها في الشركة العمانية للاتصالات بسلطنة عمان، كما تنبع أهميتها من جانبين :

أولاً– الجانب النظري: حيث أنه في حدود علم الباحث ، يوجد ندرة في الدراسات المنشورة التي تناولت أثر التمكين الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري في سلطنة عمان عموما وفي الشركة العمانية للاتصالات على وجه الخصوص. وعليه فإن نتائج هذه الدراسة يتوقع أن تضيف إلى المكتبة الإدارية العربية والعمانية مساهمة نظرية تشكل أساساً لدراسات مستقبلية أخرى .

ثانياً – الجانب العملي: وذلك من خلال تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تعين المسئولين وصناع القرار على تدعيم ثقة العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وإزالة كافة الحواجز الإدارية والتنظيمية فيما بينهم وبين الإدارة.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

يوجد مستوى متوسط من التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات بسلطنة عمان.

الفرضية الثانية:

يوجد مستوى متوسط من الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التدريب، العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار) في الشركة العمانية للاتصالات تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) .

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) في الشركة العمانية للاتصالات تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري).

الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ – الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تفويض السلطة على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.

ب – الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى العمل الجماعي على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.

ج – الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاتصال الفعال على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.

د – الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التدريب على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان .

هـ – الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى العدالة والإنصاف على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان .

و- الفرضية الفرعية السادسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى حفز الموظفين على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان .

ي- الفرضية الفرعية السابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المشاركة في صنع القرار على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان .

محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية :

المحددات المكانية : اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في الشركة العمانية للاتصالات في العاصمة مسقط ، وبالتالي هناك صعوبة في تعميم نتائج هذه الدراسة على فروع الشركة المتواجدة في بقية المحافظات العمانية الأخرى .

المحددات الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2012 – 2013 .

المحددات البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بنسبة 30% فقط من مجتمع الدراسة في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان.

المحددات الموضوعية :

- ركزت الدراسة على جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوعي التمكين الوظيفي والإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات فقط.
- اعتماد الدراسة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات ، وهذا الأسلوب يعكس الاتجاهات التي تتأثر بعوامل كثيرة ومتعددة يصعب السيطرة عليها ، مما قد يؤثر على إجابات المبحوثين .
- تدني نسبة الإجابة عن السؤال المفتوح في أداة الدراسة حيث بلغت نسبة الاستبانات التي تحتوي إجابات (52%) من الاستبانات التي خضعت للتحليل .

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية لمصطلحات الدراسة :

تم التطرق في هذا الجزء إلى تعريف بعض المصطلحات بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ، كما تم تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع هذه الدراسة :

أولاً: التعريفات الإصطلاحية لمتغيري الدراسة

التمكين الوظيفي :

هو "إستراتيجية تنظيمية ومهارية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلكياً " (**أبو هتله ، 2008)** ، ويعرف إجرائياً من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الخاصة ببعد التمكين (1−46).

الإبداع الإداري :

وهو " مجموعة من القدرات والخصائص النفسية لدى الشخص المبدع تؤدي إلى نتائج مفيدة وغير مألوفة، من أجل تطوير العقلية البشرية والهيكل التنظيمي" (**العميان ، 2010**) ، ويعرف إجرائياً من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الخاصة ببعد الإبداع الإداري (47−65).

العاملون :

يقصد بالعاملين،الأفراد الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة العمانية للاتصالات في العاصمة مسقط بسلطنة عمان .

ثانياً: التعريفات الإجرائية لأبعاد التمكين الوظيفي:

- **تفويض السلطة :**

قيام المدير بتفويض جزء من صلاحياته لبعض المرؤوسين للقيام بواجبات أو مهمات معينة، بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الشركة، مع تقديم الدعم والمساعدة لممارسة تلك التفويضات.

- **العمل الجماعي:**

العمل بروح الفريق الواحد في ممارسة الأعمال المختلفة من خلال مشاركة الأعضاء في جميع خطوات اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، ووضع خطط العمل، ومنحهم السلطة والمسئولية؛ لتمكينهم من أداء عملهم بشكل متكامل.

- **الاتصال الفعال:**

وضــــوح وسرعـــة الاتصـــال بيـــن الأقسام والوحدات المختلفـــة، وتبادل البيانات والمعلومات فيما بينها، بالاعتماد على تعليمات وإجراءات واضحة وشفافة، ومدى توفر واستخدام وسائل الاتصالات الحديثة في متابعة وتسهيل الأعمال بالشركة.

- **التدريـــــب:**

تأهيل الموظفين، وصقل مهاراتهم؛ بهدف إكسابهم معارف ومهارات واتجاهات جديدة، تساهم في تطوير أدائهم الوظيفي؛ من خلال توفير برامج تدريبية مرتبطة بواقع عملهم، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية.

- **العدالة والإنصاف:**

تطبيق القوانين والقرارات الإدارية على جميع الموظفين بالشركة بأسلوب غير متحيز، وحصول الموظفين على كافة حقوقهم؛ من خلال المساواة في التعامل واتخاذ القرارات.

- **حفز الموظفين:**

الحصول على حوافز مادية أو معنوية، وعلاوات تنسجم مع حاجات الفرد ورغباته الشخصية؛ بهدف تعزيز الدافعية عند الموظف نظير قيامه بأعمال إضافية، وتحقيقه لمستويات عالية من الأداء والجودة.

- **المشاركة في صنع القرار:**

مبادرة الموظفين، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات؛ من خلال منحهم حرية التعبير عن آرائهم، وسهولة حصولهم على المعلومات اللازمة لمناقشتها، ودراسة وضع القرار قبل اتخاذه، بالإضافة إلى تحمل مسئولية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم.

ثالثاً: التعريفات الإجرائية لأبعاد الإبداع الإداري:

- **حل المشكلات:**

قدرة الموظفين على حل المشكلات التي تواجههم؛ من خلال تعاونهم وعملهم بروح الفريق الواحد، وتحديد أسباب ظهور المشكلة وتشخيصها، والوصول إلى الحلول المناسبة لها، بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بها، أو إيجاد طرق ووسائل جديدة في حالة ندرة المعلومات وعدم توفرها.

- **القابلية للتغيير:**

إدراك الموظفين لأهمية التغيير، وتحديث وتطوير العمل؛ من خلال مراجعة التشريعات والقوانين دورياً، بالإضافة إلى دور الشركة في تحفيز الموظفين، وتوضيح مسوغات التغيير لهم، وتسهيل طرق فهم ومعرفة إجراءات العمل الجديدة؛ بهدف دفع عجلة التقدم والرقي إلى الأمام بالشركة.

- **روح المجازفة:**

الرغبة في القيام بأعمال تتصف بروح المغامرة؛ بهدف تحقيق أعمال إبداعية ذات مردود إيجابي على العمل، وتحمل نتائجها.

- **تشجيع الإبداع:**

قدرة الموظفين على توليد أفكار أو مقترحات جديدة تسهم في إثراء العمل؛ باستخدام أساليب إبداعية جديدة لتحسين الأداء، بالإضافة إلى دعم الشركة وحرصها على تحفيز المبدعين، وتوفير الجو المناسب لهم، وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم؛ بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية بناءة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الجزء من الدراسة التعريف بالمفاهيم الرئيسة والمهمة في كل من مجال التمكين الوظيفي والإبداع الإداري ، وسيتم مناقشة مفهوم التمكين وأسباب ظهوره وأنوعه وأبعاده و مرتكزاته ، وأهم فوائده ، والصعوبات التي يتعرض لها ، ثم سيتم التطرق إلى مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الإبداعية ذات الصلة ، وسمات الشخص المبدع وأهم محفزات الإبداع ، والصعوبات التي تواجه العملية الإبداعية ، وأخيراً سيتم الحديث عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع الإداري .

المبحث الأول : التمكين الوظيفي

مفهوم التمكين الوظيفي :

يعتبر " التمكين " أحد المقومات الأساسية التي تحرر الفرد من التعليمات والسياسات المحددة، وتمنح الموظف الحرية في التصرفات وتحمل المسئولية. وقد تعددت وجهات النظر في تعريفاته، فقد نظر إليه البعض على أنه نوع من الممارسات التي تشجع الموظفين على تحمل مسئولية تطوير أداء عملهم، من خلال منح صلاحيات اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، كما نظر إليه البعض على أنه نقل المسئولية والسلطة من الإدارة إلى العاملين لكي يتمكنوا من أداء عملهم بحرية واستقلالية مع توفير الدعم المناسب لقدراتهم ومهاراتهم وقياس أدائهم بناء على أهداف واضحة. **(أفندي،2003)**

ويرى كل من **Meredith & Murrel (2000)** أن التمكين يتحقق عند تدريب الفرد للقيام بسلطات ومسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

وقد عرف **الخـلف (2002)** التمكين بأنه " الإجراء الذي بموجبه يتم إعطاء العاملين مزيدا من القوة ليكون لهم السيطرة والمسئولية الجماعية على الأعمال التي يقومون بها لتحسين الأداء " ، ويذهب كل مـن **(Sashkin & Rand ,2002)** إلى اعتبـار أن التمكين حـق الفـرد بالحـرية والتحـكم، ويتحقق ذلك مـن خـلال ما يمتلكـه الفـرد مـن إرادة مستقلـة وخبـرة ومعرفـة ودافـع داخلــي.

ويرى **السلمي (2011)** أن التمكين هو " تقوية الأفراد ومنحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية " كما ينظر البعض للتمكين على أنه تحرير الفرد من القيود ومنحه درجة مناسبة من حرية التصرف وتشجيعه علـى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية وتحفيزه، ومكافئته على مبـادراته وإبداعه **(ملحم، 2006).**

ويرى (**Cole (2006** أن التمكين هو" عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة ". ومهما تعددت الآراء والتعريفات حول ماهية التمكين الوظيفي، إلا أنها تتفق في مجملها على منح الموظف مزيداً من الحرية والمشاركة في صنع القرارات ، فالمشاركة الإدارية والحرية الوظيفية هما عنصران مهمان لتحطيم الحواجز القائمة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات، فإن الباحث يرى أن التمكين الوظيفي هو إعطاء الموظف حق المشاركة وحرية التصرف في الأعمال الموكلة إليه ، ومنحه مزيداً من الثقة والاستقلالية ، ليشعر بالمسؤولية تجاه عمله والقرارات التي يتخذها، مع ضرورة توفير البيئة والموارد اللازمة لتطبيقه.

عوامل وأسباب ظهور التمكين :

لقد ساهمت عوامل متعددة في الإسراع من ظهور مفهوم التمكين ، ومن هذه العوامل ما يلي (Gandz,1990) :

1- العولمة والمنافسة الشديدة لكسب رضا الزبائن ، وزيادة الحصة السوقية ، مما تطلب إعطاء حرية وتمكين أكبر للموظفين ليتعاملوا بكفاءة عالية لإرضاء زبائنهم وخدمتهم بأسرع وقت ، وعلى أفضل وجه .

2- قوة المنافسة تتطلب تطوير الإنتاج والخدمة ، واستمرارية التحسين ، لأن لدى الزبائن معرفة جيدة بالجودة ، وهذه الجودة تتطلب كفاءة عالية في الإنتاج ، وبسعر معقول ، والتمكين يحفز على الإبداع والتطوير، ويقلل كلفة الرقابة التقليدية على الموظفين .

3- ندرة بعض المهارات والتخصصات ، واشتداد المنافسة للحصول عليها واجتذابها ، يتطلب توفير بيئة مشجعة لهذه الخبرات ، وتمكين الموظفين وتقديرهم يشكل بيئة خصبة لاستقطاب هذه الخبرات الطموحة .

4- قوة المنافسة تتطلب استمرارية الابتكار والإبداع ، والموظف الممكن يتولد لديه الشعور والرغبة بالإبداع في مجال عمله ومعرفته .

أنــواع التمكيــن الوظيفـــي:

يصنف **(أندراوس ومعايعة ، 2008)** التمكين إلى خمسة أنواع :

1- **توجيه العاملين نحو حل المشكلات**

أي أن العاملين في المستويات الدنيا، هم من يقوم بحل المشاكل التي تعترضهم أثناء تأديتهم للعمل في المنظمة ، فالإدارة لا تستطيع حل المشكلات بمعزل عن العاملين، فالمعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأفراد العاملين المنغمسين في المشكلة، وبالتالي فهم أدرى

بمشكلات التنظيم، وهم أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، وهذا يتعدى إلى خدمات ما بعد البيع، فينسجم ذلك مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف عند الموظف.

2- المشاركة في المعلومات

أصبحت المعلومات سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في حل مشاكل العمل، واتخاذ القرارات، فالأفراد الذين لا يمتلكون المعلومات لا يمكن أن يتحملوا المسئولية ولن يستطيعوا التفاعل مع المشكلات التي تعترض العمل، وبالتالي أصبح تداول المعلومات والمشاركة بها عبر مستويات المنظمة عاملاً أساسياً من عوامل تمكين الموظف في حل المشكلات، لأنه من خلال المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، يكون الموظف أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات، ويشعره بالثقة والقدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات دون خوف أو تردد.

3- استقلالية المهام

وتكون عن طريق تشكيل فرق ذاتية تنسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى المنظمة الأفقية أو التنظيم المنبسط (**Flat Structure**) بدلاً من التنظيمات الهرمية، وبالتالي الاتجاه نحو اللامركزية، وتفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وتمكين الموظف، ومنحه الشعور بملكية العمل بحيث يشعر بأنه هو المنظمة وليس جزءاً منها، وأنه ليس بحاجة إلى مراقبه، كل ذلك يساعد على الشعور بالانتماء ويولد الحماس الذاتي عند العاملين، فيقوم العاملون بتنفيذ المهام المناطة بهم باستقلالية، ويصبح لهم الحق في اختيار البدائل المناسبة لتنفيذ العمل دون تدخل الإدارة في نطاق عملهم.

4- الإدارة الذاتية

وتتولد عن طريق مشاركة العامل، وتدخله في عملية صنع القرار استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته الإدارية، وهذا لن يتأتى إلا إذا قامت الإدارة بإعطاء الحرية لمن يمتلك الإرادة، والمسئولية لمن يتحملها، والثقة لمن هو جدير بها، وهذا يعني توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، بهدف تحسين

مستويات الأداء، عن طريق التعاون، والاعتمادية المتبادلة بين الجهتين، واستغلال المقومات الشخصية التي يمتلكها الموظف، بحيث تتفرغ المنظمة لأشياء أكثر أهمية من مراقبة الموظفين.

5- تكوين الاتجاهات

يتم عن طريق تدريب العمال وتزويدهم باتجاهات جديدة لخلق سلوك يتلاءم مع التغيير الجديد في المنظمة، فهذا النوع ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي للعامل، وهو بحاجه إلى قوة دافعة، تساعده على تقبل الوضع الجديد.

وفي نفس السياق يضيف (**Kuo , Anho & lai ,2010**) أربعة أنواع للتمكين الوظيفي وهي كما يلي:

أولاً: التمكين من خلال المشاركة Empowerment through Participation

وذلك عن طريق توفير مناخ المشاركة والتحفيز عليها، فبدون المشاركة لن تحل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة، ولن يكون هناك التزام وولاء، وبدون الالتزام والولاء لن يتحقق التمكين. فمن الضرورة بمكان أن تهتم المنظمة بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور الإدارية المتعلقة بالعمل ، وذلك من خلال منحهم وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، سلطة اتخاذ القرارات الفورية لمعالجة الأمور الطارئة والتي تستجيب مع رغبات الزبائن .

ثانياً: التمكين من خلال الانخراط Empowerment through involvement

يهتم بإشراك العاملين في حل المشكلات، واتخاذ القرارات من خلال تبادل المعلومات الصحيحة والشفافة والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم الوظيفية، حيث يشارك المدراء مرؤوسيهم في تقديم المعلومات بواسطة اللقاءات والاجتماعات الدورية، بالإضافة إلى الحوارات المفتوحة، بهدف تبادل المعلومات وتقديم الاستشارات، فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوارات بين الرؤساء والعاملين في المنظمة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء للمنظمة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment

يمكن تحقيق الالتزام عند العاملين بتمكينهم وتشجيعهم على تحمل المسئولية تجاه نتائج أعمالهم وقراراتهم والتزامهم بأهداف المنظمة. كما يمكن تحقيق الالتزام عن طريق تحسين الرضا الوظيفي عند العاملين، وزيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، والذي بدوره يحفز الحماس الذاتي عندهم، ويشعرهم بأنهم ليسوا بحاجة إلى من يراقبهم لأنهم يراقبون أنفسهم بأنفسهم ، فيتحسن الأداء وتزيد الإنتاجية ويتولد عندهم حب العمل والرغبة في البقاء في المنظمة.

رابعاً: التمكين بتقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering

يرى **Lau (2010)** أن نقل أو تفويض السلطات الإدارية، والمشاركة في صناعة القرار، وتعزيز الاستقلالية لدى الموظفين، وتعزيز جانب الرضا الوظيفي، والمشاركة في ملكية الشركة هي شكل من أشكال التمكين عند الموظفين. وبالتالي فإن التخلص من المستويات الإدارية ينعكس إيجاباً على العاملين وقدراتهم التي يمتلكونها، فيضمن لهم وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار بانسيابية، مما يزيد من فعالية الاتصال السريع فيما بينهم وبين إداراتهم، وعدم وضع الأفكار والمقترحات في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية المعوقة للإبداع والابتكار.

أبعـــاد التمكيـــن:

حدد **Sprietzer (1995)** أربعة أبعاد أساسية للتمكين هي :

1- " المعنى (Meaningfulness)

وهو يعكس الإحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل. كما أنه يشير إلى غاية أو هدف المهمة، ويعبر عن مدى الارتباط والانسجام بين معتقدات وقيم وسلوكيات الفرد ومتطلبات دور العمل.

2- **الكفاءة (Competence)**

وهي تشير إلى اعتقاد العاملين بامتلاكهم للمهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، فيتولد لديهم الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية التي تنعكس على قدرتهم وأدائهم للمهام بكل مهارة واقتدار.

3- **حق الإرادة الشخصية (Self-determination)**

وهي الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، كما يعكس الإحساس بالحرية نحو طريقة أداء العمل.

4- **التأثير(Impact)**

هو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية والإدارية في العمل. " كما يشير (**Lashley & Goldrick, 1994**) في دراستهما إلى خمسة أبعاد يمكن أن تعبر عن شكل التمكين في أي منظمة، وهي:

1- **المهمة (Task)**

يهتم هذا البعد بمدى توزيع السلطة على الأفراد ومدى امتلاكهم لحرية التصرف في أدائهم للمهام التي يقومون بها، كما يهتم بمدى قدرة الأفراد الممكنين على تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة.

2- **توزيع المهمة (Task Allocation)**

يهتم هذا البعد بمدى الاستقلالية التي يتمتع بها العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، وهل يحتاجون إلى إذن من رؤسائهم لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وهل السياسات والإجراءات واضحة ومفهومة فيما يجب القيام به؟ وهل يتم تحقيق الأداء بناءً على الأهداف المرسومة بدون وجود أي تضارب في المسئوليات؟ وهل العاملون مدركون لما يقومون به من إنجاز؟

3-القوة (Power)

يأخذ هذا البعد الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، والمهام التي يقومون بها ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في السلطة لتعزيز شعورهم بالتمكين؟ وهل يتمتع الأفراد بالثقة والحرية والاستقلالية في إنجازهم للأعمال التي يقومون بها ؟

4-الالتزام (Commitment)

يهتم هذا البعد باكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد التنظيمي، والإذعان التنظيمي لأسلوب التمكين. فالمنظمة الناجحة هي تلك التي تهتم بتحفيز أفرادها من خلال التزامها بتطوير وتدريب العاملين، وتوفير كافة الاحتياجات الاجتماعية والوظيفية لهم.

5-الثقافة (Culture)

يهتم هذا البعد بمدى تعزيز ثقافة المنظمة للشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، أو موجهه للمهمة والأدوار؟ فالثقافة التنظيمية هي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، فإذا ما اتسمت بالقوة والتحكم، فمن غير المرجح أن توفر بيئة مناسبة لنجاح التمكين بل ستكون عائقاً في سبيل تطبيقه.

يتضح لنا من خلال العرض السابق لأبعاد التمكين الوظيفي، وجود اختلافات في منطلقات وإدراك التمكين بالنسبة للعديد من الباحثين، وعليه فإن أبعاد التمكين تختلف من باحث إلى آخر فهي متنوعة بناءً على وجهات النظر التي يعتمد عليها الباحث، فقد يتم الاتفاق على بعضها، وقد يتم إضافة أو استبعاد بعضها عند اللزوم، كما قام الباحث باختيار أبعاد التمكين الوظيفي السبعة والمتمثلة في (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التدريب، العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار)، لأنها الأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس مستوى التمكين عند الباحثين وعلماء الإدارة، كما أنها تعتبر مناسبة من وجهة نظر الباحث في استخدامها لقياس

مدى ممارسة التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات وذلك لحساسيتها وانعكاس نتائج ممارستها على أداء العاملين وإبداعاتهم بالشركة.

مرتكــزات التمكيــن:

لكي تحقق المنظمات كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات لابد من توفير أرضية مناسبة، تسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية من خلال عدة مقومات أساسية لابد من تطبيقها قبل تمكين العاملين في المنظمة، ويذكر(**Bowen and lawler,1992,1995**) المشار إليهما عند (**ملحم، 2006)** أربع مقومات وركائز أساسية للتمكين هي:

1–العلم والمعرفة والمهارة.

2– الاتصال وتدفق المعلومات.

3– الثقة بين القائد والمرؤوسين.

4– والحوافز المادية والمعنوية.

أولا: المعرفة والمهارة

من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بإدارة المعرفة، وهي من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات، وذلك أن إدارة المعرفة تتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بدعم من القيادات العليا، عن طريق تحفيز العاملين، وزيادة ولائهم للمنظمة (**العميان،2010**).

ويضيف **الخطيب وزيغان (2009**) إلى أن تغير بيئة الأعمال، وظهور الأسواق العالمية، والتقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت الدخول إلى مواقع المنظمات بهدف

الحصول على المعلومات، وما عكسته العولمة من تأثيرات على اقتصاديات العالم هي من أهم المبررات لاستخدام إدارة المعرفة.

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات

يعد الاتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية بالمنظمة المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، وهو أداة يتم من خلالها نقل البيانات، والمعلومات، والأفكار، والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين المنشود (**أندراوس ومعايعة، 2008**).

ثالثاً: الثقة بين القائد والمرؤوسين

تتحقق من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم وتلبية رغباتهم في التعلم، والتقدم، والمساهمة في العمل، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويمنح الموظف الدافع لتطوير الذات، فيبذل أقصى طاقته نحو التغيير والتطوير، ويدعم ذلك بوجود عدة عوامل منها **ملحم (2006)**:

- **الثقة بالذات:** عندما تتوفر في النفس البشرية يتكون عندها الحماس والاستعداد لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق المطلوب.
- **ثقة القيادة بالعاملين:** القيادة الناجحة هي التي تعمل في سبيل خلق بيئة مناسبة تتولد من خلالها الثقة بالعاملين وتضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال قوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس وبالآخرين وبالنظام.

- **التحرر من الخوف:** وهو التحرر من الإدارة التقليدية التي تتجاهل التغير الحاصل في إمكانات الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مما يستدعي تبني أساليب إدارية حديثة، ونسف الأساليب التقليدية في المنظمة

رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية:

يترتب على تمكين الموظفين زيادة في الجهد والعمل ، ومسؤوليات جديدة تقع على عاتق هؤلاء الموظفين وتحمل أكبر للمخاطر التي قد تنتج عن الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف ، لذلك فمن يتحمل هذا العبء ، لا بد له من وازع ومحفز يدفعه ويحفزه على الاستمرار في العطاء وتحمل المسؤولية والمخاطر ، فبعض العاملين يهمه الجزء المادي من الحوافز ، وبعضهم مهتم بالجانب المعنوي الذي يلبي الحاجات النفسية والشعور بالتقدير ، ومنهم من يرى بضرورة توفر النوعين معاً **(Quinn,1990)**.

وعلى هذا الأساس فإن العلم والمعرفة والثقة والحوافز هي من أهم مقومات التمكين الوظيفي، لأنها تساهم مساهمة فعالة في تغيير قناعات الموظف وتعزز عنده الولاء والحب للمنظمة فيكون متعاوناً، ومبادراً بأفكاره القيمة، ويحب العمل بروح الفريق الواحد، فتتشكل لديه الدافعية على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسئولية والتصرف باستقلالية وحرية دون خوف أو تردد وخاصة عندما يكون في المستويات التنفيذية في المنظمة.

فوائد التمكين:

يذكر كل من **جلاب والحسيني (2013)** مجموعة من الفوائد على مستوى المنظمة والعاملين في آن واحد وهي كما يلي:

أولاً – فوائد التمكين على مستوى المنظمة :

- " زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.

- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم.
- تخفيض دوران العمل.
- زيادة فاعلية الاتصالات."

ثانياً- فوائد التمكين على مستوى الأفراد العاملين:

- "زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة مستوى السيطرة على المهام اليومية.
- زيادة الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس".

ويعتبر **المغربي (2001)** أن تمكين العاملين يمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، ويسهم في تفعيل معرفة وقدرات الأفراد الإبداعية، كما يعهد إليهم مسئوليات جديدة، ويزيد من التزامهم وانتمائهم نحو المنظمة. كما يشير **(Worlein,2010)** في نفس السياق إلى مجموعة من المزايا والفوائد للتمكين ، في أنه يساهم في زيادة الإنتاجية، ويعزز حماس الموظف، ويساعد على زيادة الروح المعنوية والإبداع لدى الموظف، ويسهم في تحسين الجودة والخدمات، ويسهم في تطوير العمل الجماعي . وبهذا يتضح جلياً أن التمكين الوظيفي له فوائد وضمانات حيوية لأي منظمة، إضافة إلى أنه يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، فيمنحهم حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، كما يؤدي إلى سرعة ومعالجة المشكلات، بل هو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمراريتها **(الزيدانيين،2006)** .

معوقات التمكين:

أشار **(المغربي، 2007)** إلى أن هناك بعض التحديات التي تشكل عائقاً أمام تمكين العاملين بالشكل الفعال ، وهي :

- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين على تحملها .
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد .
- طول الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان .
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي .
- عدم تمكن بعض العاملين من الحصول على المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة .
- إساءة استخدام الصلاحيات والسلطة الممنوحة للموظفين .

ويؤكد **(Greasley & Bryman (2005** أن البيروقراطية ، وجمود الثقافة التنظيمية ، وتعدد المستويات الإدارية، وعدم توفر الموارد اللازمة لتطبيق التمكين، والمركزية الشديدة، و خوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، ومقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين أنفسهم من أهم الصعوبات التي تعيق إستراتيجية تطبيق تمكين العاملين والتي لا تشجع على تبني أفكار إبداعية جديدة في المنظمة .

وعليه فعندما يكون التمكين أمراً مطلوباً فإن على الإدارة والقيادات المسئولة في المنظمة أن تدرك وجود تلك المعوقات، وأن يحاولوا التغلب عليها، لأنها تحرم الموظفين والعاملين من حقهم الطبيعي في ممارسة وظائفهم بكفاءة وفاعلية، كما أن عليهم إعادة النظر في صياغة وتشكيل أدوارهم، والتخلي عن الممارسات التقليدية التي لا تدعم التمكين ومتطلباته الأساسية مثل إيجاد الثقة والتعاون بين المديرين والمرؤوسين، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب قائم على العلم والمعرفة، وإيجاد قنوات من الدعم والتواصل بين الطرفين يشعر الموظفين بالمسؤولية تجاه النتائج والأهداف المنشودة، فيسعون إلى النجاح والفاعلية الفردية والجماعية.

المبحث الثاني : الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري :

أصبح موضوع الإبداع الإداري من مستلزمات بقاء المؤسسات وديمومتها، ويعود الفضل الأكبر للمنظمات التي أرست قواعد التطور والتقدم في الممارسات الإدارية التي تشجع الجانب الإبداعي عند موظفيها، حيث أدركت تلك المنظمات أن الإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة أعمالها، وخاصة عند وجود تفاوت بين النتائج المتوقعة وبين الأداء الفعلي للمؤسسة، الأمر الذي يحث إدارة المؤسسة على الابتكار والتجديد وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات القائمة ووضع طرق وأساليب توصل إلى نتائج متميزة.

ويعرف **Hage (1999)** الإبداع " أنه الممارسات أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة " .

ويرى **هيجان (1999)** أن الإبداع عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه المقدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب مقدرات وإمكانات العاملين والجماعات والمنظمات. وفي نفس السياق عرفه **(Zipple,2001)** " بأنه كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها". ويؤيده في ذلك **(صالح ورشيد،2006)** ، حيث عرفا الإبداع على أنه خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي تحول هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة

نافعة للمجتمع، مع تحمل كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقق الأهداف التنظيمية.

كما عرف **حريم (2004)** الإبداع بأنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد من خلالها مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعةً أو خدمةً، أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام".

من التعريفات السابقة نستطيع أن نستخلص النقاط التالية:

- أن الإبداع عبارة عن إحداث فكرة أو عمل جديد باستخدام وتطوير أدوات وأساليب في العمل لمواجهة مختلف الظواهر.
- أن الإبداع يمر بمراحل يمكن أن يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- أسلوب جديد يخرج عن إطار التفكير التقليدي في حل المشكلات ليعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.

ويرى الباحث أن الإبداع عبارة عن قدرة عقلية يمكن تنميتها فرديا أو جماعياً بحيث تؤدي إلى نتاجات جديدة غير معروفة مسبقاً تساهم في تحقيق المنفعة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

علاقة الإبداع ببعض المفاهيم الإبداعية ذات الصلة:

ينبغي التمييز بين الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدم كمترادفات للإبداع وهي كما يلي:

أولاً: العلاقة بين الإبداع والاختراع والابتكار

ميز بعض الباحثين بين الإبداع والاختراع والابتكار (Creativity) من عدة جوانب واعتبروها فروقاً على الرغم من العلاقة التكاملية التي تربط كل منهما بالآخر، ويذكر (**خيرالله ، جمال،2009**) " أن الابتكار هو العملية التي يُحوَل من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس، وأما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، بالتالي نجد أن الإبداع هو أول خطوة في عملية الاختراع، إذ التفريق بين الإبداع والابتكار والاختراع يساعدنا في تحديد العمليات المطلوبة، ويتطلب الإبداع القدرة على جمع المكونات المتفرقة، فالإبداع يولد عددا من الأفكار الجديدة لنختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها، وتطلب المرحلة القدرة على اختيار الأنسب والاستغناء عن الباقي وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة "

ثانياً: العلاقة بين الإبداع والموهبة

الموهبة هي " قدرة فطرية خاصة في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية ، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن" (**سلامة وأبو مغلي، 2002**).

وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة، وأن لفظ الموهوب يطلق على القسم العالي جداً من مجموعة المتفوقين الذين وُهبوا الذكاء الممتاز، ويتميزون بسمات تجعل الآخرين ينجذبون نحوهم ويعقدون عليهم الآمال (**السويدان والعدلوني ، 2004**).

وبالرغم من الترادف والتداخل بين مصطلحات الموهبة والإبداع ، إلا أن هناك اختلاف بين المصطلحين ، فالإبداع مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة وليست مكون من مكونات الموهبة وأن المكون الرئيس للإبداع هو البيئة المناسبة ، بينما المكون الرئيس للموهبة يكون وراثياً،

فالموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة، فالمبدع لابد أن يكون موهوباً وليس كل موهوب مبدعاً، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي المتمثل في التفكير الإنتاجي ، والتخطيط بوضع أساليب تنفيذيه لبعض الأفكار وما تتطلبه من إمكانات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع (**الحروب،1999**).

ثالثاً: العلاقة بين الإبداع والذكاء

يرى **جبر وفاروق (1996)** وجود اختلاف بين الإبداع والذكاء، حيث يوصف الذكاء بأنه مقدرات عقلية متعددة يتفاوت العاملون فيها، بينما يعد الإبداع سلوكاً يتصف به جميع العاملين بدرجات متفاوتة، وقد أجمع الكتاب والباحثون على أنه ليس شرطاً أن يكون العامل الذي يتمتع بالذكاء مبدعاً، أو العامل المبدع متمتعاً بالذكاء.

وفي نفس السياق يرى **السويدان والعدلوني(2004)** أنه لا يوجد ربط علمي مؤكد حتى الآن بين الإبداع والذكاء، فقد لا يبدع الذكي شيئاً، وقد يأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات، ويقسم الذكاء في خمس عمليات عقلية هي: الإدراك، والذاكرة، والتفكير المتشعب، والتفكير المركز، والتفكير التقييمي وبالتالي فإن العلماء يشتركون في أنه خاصية إنسانية، يجسد " الدماغ " ووليده الوحيد" الإدراك "الذي يؤدي إلى سلوك ذكي أو غير ذكي، وعليه فإنه مهما اختلفت أنواع الذكاء في مسمياتها ومجالاتها فإنها ترجع في جذورها السلوكية لأصول إدراكية.

رابعاً: العلاقة بين الإبداع والتفكير

إن العلاقة بين الإبداع والتفكير هي علاقة ترابطية لصيقة ببعضها البعض لا يستغني أحدهما عن الآخر وأن الإبداع ينشأ ويتولد من التفكير، والتفكير ما هو إلا رؤية داخلية في ذات الإنسان

ترتكز على مخزونه الفكري والمعرفي والخبرات السابقة من أجل الوصول إلى نتيجة أو الوصول إلى ما يسمى بالإبداع **(خصاونة،2011)**.

وفي السياق نفسه يرى **خير الله (2009)** أن عملية التفكير تقوم بمعالجة البيانات للأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والصور والرموز العقلية ليتولد منها الإبداع، وأن للتفكير معاني ومفاهيم متعددة منها الحكم والاعتقاد، النية والقصد، التوقع والاستدلال، التذكر والاسترجاع، اتخاذ القرار، حل المشكلات، أو التخيل والإبداع.

سمات الشخص المبدع :

تشير البحوث والدراسات إلى أن المبدعين يتميزون بصفات وسمات تميزهم عن غيرهم، إلا أن تلك الصفات قد لا تتوفر جميعها في شخص المبدع وهذا لا يعني عدم وجود القدرة على الإبداع ، بل هي صفات مساعدة ومؤثرة وقد أشار كل من **(السويدان والعدلوني،2004)** إلى وجود أربع صفات للشخص المبدع ، وهي :

صفات ذهنية : فالشخص المبدع يمتلك قدرة عالية من التفكير الإبداعي، والذاكرة القوية، ويعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهمه، ويركز على النقد البناء والتفكير والتأمل الذهني.

صفات نفسية : يعتمد فيها المبدع على أحاسيسه ومشاعره، وقوة إرادته وثقته بنفسه، ويتحمس لأفكاره ومشروعاته الشخصية ويتبناها ويثبت ورائها حتى ينتهي من تنفيذها، ولا يستسلم بسهوله لقدرته العالية على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها.

صفات عملية : يكون فيها المبدع قادراً على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة، ويبتعد عن الأعمال الروتينية، كما أنه يفضل القيام بأعمال تنطوي على تحدي ومغامرة ويثابر على عمله، ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين.

ويحدد كل من **الشياب، أبوحمور(2011)** تلك السمات بما يلي:

أولاً: الحساسية للمشكلات

وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، فالشخص المبدع يشعر ويلاحظ وجود شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، فيحاول الوصول إلى الحلول، ولا شك أن إدراك واكتشاف المشكلة يعد أولى خطوات إيجاد الحلول للمشكلة.

ثانياً: الطلاقة

وهي قدرة الشخص على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة أو الملائمة في غضون فترة زمنية محددة، إلا أن تلك القدرة تتفاوت بين موظف وآخر، فالشخص الذي يستطيع أن يعطي عشر أفكار في الدقيقة الواحدة يعتبر أكثر تفوقاً من الشخص الذي يقدم فكرتين فقط خلال نفس الدقيقة.

ثالثاً: المرونة

وهي قدرة الموظف على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف ، وهذا يعني ألا يقف الموظف عند نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة ، بل يغير باستمرار في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، فالمرونة هي عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير.

رابعاً: الأصالة

هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالموظف المبدع الأصيل هو الذي لا يكرر أفكار زملائه، ولا يقلدهم في تكرار حلولهم للمشكلات بل يكون متفرداً، مبدعاً قادراً على ملاحظة التناقضات واكتشاف العلاقات بين الأنشطة والمهام في بيئة العمل.

خامساً: الإقناع

وهو من العمليات الفكرية، التي يحاول فيها المبدع التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة، حيث يعتمد نجاح الإقناع في القدرة على نقل الأفكار بإتقان، وإجادة فنون الحوار مع الالتزام بآدابه والتفاعل الإيجابي مع الطرف الآخر.

سادسا: روح المجازفة

وهي أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك **(الحربي،2003).**

وتجدر الإشارة إلى أن سبب اختيار الباحث لأبعاد الإبداع الإداري الأربعة والمتمثلة في (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) هو أنها الأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس مستوى الإبداع الإداري في المنظمات، حيث تعتبر هذه الأبعاد الأربعة – حسب رأي الباحث – مقياساً ضرورياً ومناسباً لإظهار المهارات والمواهب التي يمتلكها الموظف ، وتقيس مدى استجابة الموظف للظروف المحفزة على الإبداع داخل الشركة .

محفزات الإبداع:

إن السعي نحو تنمية الإبداع لدى العاملين من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة يسهم في رفع مستوى الأداء والتميز للإدارة والعاملين على حد سواء وذلك من خلال تنمية الجهود الإبداعية ودعمها لتخلق أفكاراً إبداعية مضافة تحقق الكفاءة والتميز وتحافظ على بقاء المنظمة وازدهارها وديمومتها.

وفي هذا المعنى يشير كل من **السويدان والعدلوني (2004)** إلى أن هناك مجموعة من العوامل تساعد على تحفيز الإبداع وهي:

العوامل البيئية الداخلية : وتتمثل في الإدارة الناجحة للمشروع، توفير الاحتياجات و المصادر اللازمة لمتطلبات الإبداع، الاتصال الجيد والفعال بين الوحدات والأقسام، المكافأة والتقدير للعمل الجيد، تفويض السلطات.

العوامل الذاتية الشخصية : وتتمثل في الإخلاص ونقاء السريرة، القراءة وسعة الاطلاع، المنهجية العلمية في التفكير، تحليل النتائج، القدرة على الملاحظة الدقيقة ووضوح الأهداف.

عوامل تسريع : وهي تتمثل في التفاؤل والتفكير الايجابي، استعمال الخريطة الذهنية في التفكير والتعود على التركيز.

معوقات الإبداع :

أشار الكثير من الدراسات إلى وجود عدد من المعوقات التي تقف حاجزاً أمام ممارسة عملية الإبداع بشكل عام وتقلل من الاهتمام بالمهارات الإبداعية بشكل خاص ، حيث يشير كل من **(السويدان والعدلوني،2004)** إلى وجود مجموعة من المعوقات ، وهي :

أولاً- معوقات نفسية : مثل عدم الثقة بالنفس، عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف طالما أن الجميع متفق على رأي واحد، الخوف من الخطأ والتقريع واللوم والسخرية، الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع، الإيمان بوجود قوى خارجية تتحكم بالفرد مثل القوانين أو رؤساء العمل.

ثانياً- معوقات ذهنية : مثل القيود وقلة الحرية الفكرية، النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور، السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ، إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة بطريقة متأنية.

ثالثاً- معوقات بيئية داخلية (الأسرة والمدرسة) : مثل تكرار كلمة " لا " على سمع الابن دون إعطاء البديل، استخدام عبارة " هذا عيب "، الضرب والسخرية، صراخ المدرس بوجه الطفل بكلمة

" سكوت" عندما يريد السؤال أو الاستفسار عن شئ معين، استهزاء المدرس بطريقة إجابة الطفل، قول المدرس للطفل "لا تسأل"

رابعاً- معوقات بيئية خارجية (العمل والمجتمع) : مثل عدم كفاية المصادر والموارد، إدارة المشروع السيئة، الهجوم على الأفكار الجديدة بالنقد والتجريح والمعارضة، عدم وجود نظام للمكافآت والحوافز، عدم وجود أهداف طموحة.

كما يضيف كل من **الطعامنة ويونس (2001)** مجموعة من المعوقات التي تحد من الإبداع منها ما يلي:

- **الجمود والكسل:** التحديث والتطوير في أنشطة وبرامج المنظمة يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، فالتجديد يقود إلى التوسع في كافة المجالات سواء كان على مستوى الأنشطة أو العمليات أو السوق أو السلعة ويتطلب ذلك كله وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة وفي حال عدم وجودها تنعدم فرص الإبداع.
- **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة،** إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، فالكثير يمتلكون الحماس للإبداع ولكن قدراتهم على التعامل معه تكون محدودة.
- **عدم توفر البيئة الإبداعية:** فالمناخ الذي يسود بين أفراده علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع على السلوك الإبداعي وتبرز فيه شخصية المبدع وذلك بسبب توفر عناصر الإبداع ومقوماته.
- **الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة:** حيث يتردد الكثير من القادة والمديرين في التخلي عن النظم التقليدية والأساليب القديمة سواءً في التفكير أو العمل أو الممارسات.

المبحث الثالث : العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع الإداري

يشير الكثير مما كتب من أدبيات حول العلاقة بين مستوى التمكين والإبداع إلى وجود علاقة إيجابية تنبع من حقيقة أن تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسئوليات ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى دفعهم للبحث عن طرق غير تقليدية لأدائهم للمهام التي يكلفون بها، ويدفعهم للسعي نحو الابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل .

ويرى **Turvey) 2006)** أن هناك العديد من الممارسات والتطبيقات العملية للمنظمات التي ترغب في تشجيع الموظفين على الإبداع مثل :

- تمكين الأفراد قد يساعد على تعزيز السلوك الإبداعي .
- استخدام النمط التشاركي في صنع القرار وتبادل المعلومات على نطاق واسع قد يكون أحد الوسائل التي يمكن أن تؤثر في شعور التمكين لدى الموظفين في المنظمة .

وقد يكون الإبداع فردياً ، أو جماعياً ، أو على مستوى المنظمة ككل ، وفي كل الأحوال لا بد من توفر بيئة داعمة له ، فتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة ، والدعم المادي والمعنوي للمبدعين ، والتركيز على البعد الإنساني في التعامل ، وتوفير الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة ، وتوفير الإمكانيات المادية من مختبرات ، وآلات ومراكز بحثية ، والتوازن بين منح الحرية في العمل والقوانين ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وتشجيع المحاولة والمخاطرة ، وتوفير البرامج التدريبية ، جميعها تمثل شروطاً وظروفاً أساسية للإبداع وهذه الظروف تمثل العناصر الأساسية لتمكين الموظفين **(صالح ورشيد ،2006)** و**(Amabile,1997)** .

وقد أكدت دراسات كل من **البشابشة (2008)** و **فرمان (2010)** و **بطاينة (2008)** على وجود أثر إيجابي هام ذو دلاله إحصائية للتمكين الوظيفي على الإبداع الإداري ، وبالتالي نجد أن نجاح استراتيجية التمكين يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة

بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي . أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الأمر الذي قد يؤدي بدوره لأن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة لتبني التمكين ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، والتي من أهم دعائمها مبادرة الإدارة العليا وإيمان المسئولين بموظفيهم وثقتهم بهم ، والأهم من ذلك الموظفين أنفسهم من حيث روح المبادرة لديهم واقتناص فرصة التمكين لإظهار ما يتمتعون به من إبداع وتميز .

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات خاصة بالتمكين الوظيفي ودراسات خاصة بالإبداع الإداري ، وقد قام الباحث بترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث ، وذلك على النحو التالي :

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الوظيفي

دراسة العبيدين (2004)، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية ، حيث بلغ عدد أفراد العينة من الشركتين (457) فرد ، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، وبارتفاع قليل في شركة الاسمنت الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين.

دراسة الفياض (2005)، هدفت إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات. وقد تكونت عينة الدراسة من (40) شركة عاملة في هذا المجال. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين والقدرة التنافسية، بالإضافة إلى ضعف جميع الشركات في مجال تمكين العاملين لديها.

دراسة الخاجة (2006)، هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ

التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية كان مرتفعاً، وأن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين كان متوسطاً، وأن هناك أثراً مهماً ذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

دراسة المحاسنة (2007) ، هدفت إلى تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة والمكونة من (423) فرداً . وقد توصلت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة، بينما كانت تصوراتهم نحو تفويض السلطة مرتفعة، وأن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل جاءت مرتفعة، وقد حظيت سمة (مرونة الاتصال) على أعلى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة، وذلك من أجل تعزيز سمات فرق العمل.

دراسة البشابشة (2008)، هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (385) فرد ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم وتشجيعهم على تقبل فكرة التمكين، وإشعارهم بأهمية الدور الذي يؤدونه في نجاح أهداف السلطة، لاسيما وأنها تعتمد أسلوب فرق العمل على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه، وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة البلوشي (2008) ، هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. إذ تكون مجتمع الدراسة من (135)

فرد من أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين كان مرتفعا، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة.

دراسة أبوهتلة (2008)، هدفت إلى التعرف على أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (750) مبحوثاً. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر للسياسات التنظيمية على مستوى التمكين الوظيفي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

دراسة بطاينة (2008) ، هدفت إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (152) مدير، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى عالي من التمكين والإبداع لدى المدراء، كما بينت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين والدعم التنظيمي على السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تمكين الموظفين وتوفير الدعم التنظيمي لهم لتعزيز السلوك الإبداعي في القطاع.

دراسة أبازيد (2009) ، هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة، تم توزيعها على (328) فرداً . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين ، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

دراسة الفارسية (2010)، هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهـة نظر النساء العامــلات فـي المراكـز القياديـة(مدراء العموم ونوابهم، مدراء الدوائر ونوابهم، رؤساء الأقسام) . وقد تكـون مجتمـع الدراسـة الأصـلي مـن (75) امرأة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (56) امرأة من النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم والمديريات ومكاتب الإشراف التابعة لها في المحافظات، وقد بينت الدراسة أن مستوى تمكين المرأة الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور التمكين الوظيفي لمتغيرات سنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي ، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي لصالح منصب مدير عام ونائبه. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المرأة وتمكينها وظيفياً في المستويات الإدارية، وتشجيع الأفراد على تقبل فكرة التمكين والعمل بها من خلال عقد دورات وورش عمل حول أهمية تمكين المرأة وخاصة في الوظائف الإدارية العليا.

دراسة الأصقه (2010)، هدفت إلى التعرف على علاقة التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (440) ضابطاً. وتوصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع، وأنهم يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهاتهم نحو (معنى العمل) لرتبة ملازم أول ورتبة نقيب، وكذلك الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل والحاصلين على دراسات عليا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من قدرات العاملين وتحسين إبداعاتهم، وضرورة الاهتمام بتحسين مستوى تمكين العاملين وخاصة في بعدي (حرية الاختيار ومعنى العمل).

دراسة الضلاعين (2010)، هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية . وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (553) فرد. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز شركة الاتصالات الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات ، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة .

دراسة فرمان (2010)، هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبانه على عينة الدراسة المكونة من (407) موظفاً من موظفي وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، حيث تبين أن مستوى إدراك العاملين لممارسة التمكين جاء بدرجة متوسطة كما أن مستوى الإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة كذلك، وقد أكدت النتائج وجود أثر هام للتمكين على الإبداع التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، وأخيراً أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها، ضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على تعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق سياسة الباب المفتوح.

دراسة السلمي (2011)، هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) فرداً من العسكريين العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة. وقد أظهرت النتائج أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة

جوازات محافظة جدة . وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة توضيح مفهوم التمكين الإداري والعمل على تعزيز وتنمية وتطوير الموظفين وتمكينهم في العمل.

دراسة الطعاني (2011)، هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، حيث تكون مجتمع الدراسة من (166) مديراً ومديرة، و قد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الوظيفي تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي و التفاعل بينهما، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة (11) سنة فأكثر، ومن أبرز توصيات الدراسة عقد برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس تتعلق بالتمكين الإداري.

دراسة النفيسة (2012)، دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (700) فرد. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك التمكين جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية بين إدراك التمكين والرضا الوظيفي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والراتب الشهري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التمكين والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير الحالة الاجتماعية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعاً لنفس المتغير، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر. وقد أوصت الدراسة بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية والمسئولية في العمل، كما أوصت بضرورة تنفيذ برامج تدريبية لدعم

مستوى إدراك الموظفين للتمكين من خلال التدوير الوظيفي وتبادل الخبرات ، وبرامج تدريبية لحل المشكلات وإدارة الصراع، ومواجهة ضغوط العمل، وبناء فرق العمل الجماعية.

الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري

دراسة القحطاني (2002)، هدفت إلى التعرف على أثر المعوقات التنظيمية على الإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديد ما يعترض موظفي إدارات التطوير الإداري من مصاعب وعقبات تنظيمية تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم في ظل بيئة إدارية مبدعة، وقد تم توزيع (320) استبانة لجمع البيانات من المبحوثين.بينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيرا على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري، هي غياب دعم القيادات الإدارية للإبداع وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية.

دراسة الصرايرة (2003)، هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس و الفوسفات) و انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة و الإبداع. و قد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (112) موظفا يعملون في الشركتين بواقع (45) موظفا في شركة البوتاس و (67) موظفا في شركة الفوسفات. خلصت الدراسة إلى أن نمط الثقافة السائد هو(الشخصية) إذ لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الآخر فهو(القوة) الذي كان يتوافق بدرجة أقل ، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث و الرابع وهما أقل توافقا مع الإبداع لأنهما غير سائدتين .

دراسة شتات (2003)، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية، وقد توصلت النتائج إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية من أكثر العوامل ممارسة بين العوامل الأخرى يليها ممارسات التدريب الإبداعية

حيث كان هاذين العاملان يمارسان بدرجة كبيرة مما يشير إلى أهميتهما كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، كما أظهرت النتائج تقدم عامل الثقة على عامل التحفيز في ممارسة الإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات للبحث والتطوير تعنى بالاهتمام بالإبداع والمبدعين، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لزيادة القدرات الإبداعية.

دراسة النفيعي (2003)، هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية. تكونت عينة الدراسة من (236) موظفاً يعملون في أجهزة الحكومة بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية، كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. أشارت النتائج إلى وجود تباين مختلف في ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي، حيث جاءت حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى ثم تشجيع الابتكار ثم القابلية للتغيير ثم روح المجازفة وأخيراً الاتصالات، كما بينت وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

دراسة الشرفي (2006)، هدفت إلى التعرف على واقع القيادات الإدارية ودورها في تطبيق تحفيز الإبداع لدى الموظفين في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تطبيقات متوسطة للممارسات الداعمة للإبداع من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات وقد جاء ترتيب الممارسات القيادية الداعمة للإبداع على النحو التالي: في المرتبة الأولى الممارسة القيادية (تحديد ووضوح الأهداف)، تلتها (الاتصال الفعال)، ثم (توفير الموارد)، وفي المرتبة الرابعة (التمكين)، ثم (التدريب)، وجاءت (الحوافز والمكافآت) في الدرجة السادسة، في حين حلت (المشاركة) في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، مما يدلل على أن القادة المبدعين هم أقدر من غيرهم على إثارة الإبداع وتنميته لدى العاملين.

دراسة حريم ومنصور(2006)، هدفت إلى التعرف على إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية الداخلية تشجع الإبداع التنظيمي وتحفزه بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لبعض مجالات البيئة التنظيمية ومتغيراتها تعزى لبعض العوامل الديموغرافية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إيجاد وخلق بيئة تنظيمية محفزة، ومساندة للإبداع؛ تكون بدرجة عالية.

دراسة القحطاني (2007)، هدفت إلى التعرف على جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض وأهم المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري بالأمن العام، وسبل تفعيله. توصلت الدراسة إلى أن هناك جوانب متعددة للإبداع ويتمثل أهمها في رصد حوافز مالية للمتفوقين، والمبدعين؛ لتشجيع الابتكار والإبداع، كما أكدت الدراسة إلى أن أفضل السبل لتفعيل الإبداع الإداري هو استخدام التقنيات الحديثة في العمل، ومنح حوافز للمبدعين، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

دراسة العنزي (2009)، دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة اشتملت على مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالإبداع الإداري مثل (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (536) معلماً ومشرفاً تربوياً. خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت النتائج وجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة ولأصالة والأداة ككل، بالإضافة إلى وجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال

الحساسية للمشكلات ولصالح فئة بكالوريوس. وبناءً على النتائج، فقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس من أجل رفع مستوى الممارسات الإبداعية لهم، وتضمين الجامعات السعودية وكليات المعلمين مساقات الإبداع الإداري.

دراسة البريدي و ريكاردز (2010)، هدفت إلى التعرف على الإبداع لدى فرق العمل في مجموعتين مهنيتين تعملان في بيئات تختلف من حيث التقنين والضبط من خلال المعايير المهنية التي تحكمها، وقد تم تنفيذ تلك الدراسة في مجالي " المحاسبة "و" الاستشارات " في قطاع الخدمات المالية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن المهنيين في المجال الأقل تقنيا (مجال الاستشارات) قد أظهروا معدلات أعلى في كل من : الدافعية الداخلية، والسلوك الإبداعي، والقيادة التحويلية، وبعض العوامل المشجعة لفرق العمل، والنتيجة التي خلص إليها الباحثان لا يمكن عزوها إلى وجود اختلافات في الاستعدادات أو نوعية التعليم لدى المهنيين في قسمي المحاسبة و الاستشارات ، بل لوجود دعم أكبر في قسم الاستشارات للسلوك الإبداعي ، من خلال تبني قيود هيكلية وممارسة تحويلية أقل بخصوص ممارسة الإبداع ، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير للتقنين العالي على السلوك الإبداعي.

دراسة قديسات (2010)، هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و أثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، وقد تم توزيع (227) استبانة شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الثقافة التنظيمية للعاملين في مهنة التمريض كانت بدرجة متوسطة كما جاء المستوى العام للإبداع الإداري بنفس الدرجة. وقد أكدت النتائج وجود أثر لدرجة توافر عناصر الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مهنة التمريض، وأوصت الدراسة بضرورة توضيح المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والسعي للمحافظة عليها وربطها بالإبداع الإداري.

دراسة كاوه (2010)، هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في إقليم كوردستان العراق، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (303) فرداً في وزارة التربية والتعليم في الإقليم. أظهرت نتائج الدراسة، أن مستوى ممارسة التفويض الإداري جاء بدرجة متوسطة، وأن معوقات التفويض الإداري جاء بدرجة عالية، بينما جاء مستوى الإبداع بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التفويض الإداري تعزى إلى متغير العمر، الخدمة، ومكان العمل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات التفويض الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي في مستوى ممارسة التفويض الإداري في الإبداع. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم الوزارة لممارسة التفويض ورفع مستوى الابداع الإداري فيها.

دراسة الياسين (2013) ، هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الإدارة الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية . ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (171) استبانة على أفراد عينة طبقية تشمل كافة مستويات الإدارة الإشرافية ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل (156) استبانة . وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وجود مستوى متوسط لممارسة إدارة التغيير ومستوى متوسط لممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية ، ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة إدارة التغيير على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين . وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للتمهيد لإدارة التغيير والترويج لمفهومها الصحيح ، وتدوير العاملين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع لفهم التغيرات الجديدة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الوظيفي

دراسة (Onne (2004 ،هدفت إلى التعرف على أثر الصراع بين الموظفين والمشرفين في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (91) مفردة من معلمي المدارس الثانوية في هولندا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن صراع الموظفين مع المشرفين يعيق التمكين الإداري، وهذا بدوره يؤثر على الالتزام والولاء التنظيمي، وقد دعمت نتائج الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث، وهو أن الصراع بين الموظفين والمشرفين يشكل عائقاً للعلاقة الايجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، كما وجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي.

دراسة (Fran (2004، هدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل ، وضغوط العمل من جهة أخرى، قام الباحث بدراسة مسحية باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (6698) موظفاً يعملون في مجموعة شركات متعددة الجنسية شملت البرازيل، كندا، فرنسا، استراليا، بريطانيا، ألمانيا، المكسيك، إسبانيا، تايوان، تايلند، الولايات المتحدة الامريكية. أظهرت الدراسة وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما أشارت نتائج الدراسة وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، والولاء، ودوران العمل، وضغوط العمل، بينما تبين نتائج الدراسة بأن علاقة التمكين الإداري بالعوامل الأخرى تختلف باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

دراسة (Halvorsen (2005 ، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى المشرفين في مجال قطاع الإنشاءات السكنية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانه لجمع البيانات من الموظفين التابعين للقطاع الإنشائي؛ كونه يتضمن أنواع وطبقات مختلفة من الموظفين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرضا الوظيفي لدى المشرفين.

دراسة (Etebarian & Abzari (2010 ،هدفت إلى تقييم العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وإنتاجية الموارد البشرية في مستشفى أصفهان الحكومي بجمهورية إيران الإسلامية، وقد تكونت عينة الدراسة من (252) موظفاً من قسمي العلاج والاستجمام بالمستشفى. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط مباشرة بين التمكين النفسي وإنتاجية الموارد البشرية، كما أكدت النتائج على أن الثقة، والعلاقة المباشرة مع الموظفين، وتمكينهم؛ له علاقة مباشرة مع انتاجية الموارد البشرية، بينما لم يكن لرتبة الموظف بالمستشفى أثر على العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وإنتاجية الموارد البشرية.

دراسة (Karahan & Yilmaz (2010 ، هدفت إلى بحث العلاقة بين التعلم التنظيمي، التمكين الوظيفي و أداء فرق العمل في القطاع الصحي لمنطقة إفيونكسار (تركيا)، حيث تم توزيع استبانة على (101) موظف ومدير، يعملون في مستشفى جامعي. توصلت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي يساعد على تمكين الموظف وتحسين الأداء الجماعي في المستشفيات، كما بينت الدراسة وجود علاقات إيجابية بين كل من التعليم التنظيمي من جهة وبين التمكين الوظيفي وأداء فرق العمل من جهة أخرى.

دراسة (Sawar & Khalid (2011 ، هدفت إلى معرفة أثر تمكين الموظف على مستوى رضاه الوظيفي والتزامه تجاه المنظمة في القطاع المصرفي الباكستاني، ولتحقيق هدف الدراسة، تم أخذ عينة بواقع (324) موظف من مختلف فروع المصارف الباكستانية، وقد أظهرت النتائج إلى أن

تمكين الموظف له أثر إيجابي على كل من رضاه والتزامه الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي على التزام الموظف وبقائه في الشركة أو المنظمة.

دراسة (Hunjra (2011، هدفت إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي في خدمات القطاع الصناعي في باكستان، والتعرف على الاختلاف بين مستوى الرضا الوظيفي عند الذكور والإناث. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نتائج إيجابية لتمكين الموظفين تنعكس على رضاهم الوظيفي كما أكدت الدراسة على وجود اختلافات مهمة بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الموظفين الذكور.

دراسة (Farmer(2011 ، هدفت إلى مقارنة أثر تمكين الموظفين على العلاقات الإشرافية والرضا الوظيفي لتقييم أثر نموذج تمكين العاملين على تصورات الموظفين نحو تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإشرافية، وإدارة الأفراد والرضا عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مع الإدارة في إطار هيكل تنظيمي أكثر انبساطا وهو جزء من نموذج تمكين الموظفين، و كذلك تم التوصل إلى أن التمكين الوظيفي له أثر إيجابي على تفويض السلطة و العلاقات الإشرافية كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر ليس بذي أهمية كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة (Becomcheol & Gyumin (2012 ، هدفت إلى التعرف على أثر دعم التمكين الوظيفي على التزام الموظف نحو المنظمة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة لجمع البيانات لعينة مكونه من (330) موظف في أكثر من (29) فندق أو مطعم فندقي في سيئول بكوريا الجنوبية. بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين دعم تمكين الموظف و التزامه نحو المنظمة، كما توصلت إلى أن مصداقية الإدارة تتوسط تلك العلاقة، بينما تتوسط بشكل ضعيف أو جزئي العلاقة بين موقفه من المنظمة والتزامه نحوها.

دراسة (Amarjit & Smita (2012، هدفت إلى عمل مقارنة لمعرفة أثر الرضا الوظيفي، والخبرة العملية على رغبة الموظف في التمكين في قطاع المطاعم في كل من برتيش كولمبيا (كندا) ومنطقة البنجاب (الهند) وقد أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والخبرة العملية للموظف تدعمان رغبة الموظف في التمكين في كلا الدولتين كندا والهند، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الخبرة العملية وعملية التسلسل الوظيفي للموظف، حيث يظهر من خلال نتائج الدراسة، أن الموظف الذي يحظى بتسلسل وظيفي وخبرة عملية طويلة في الشركة لديه رغبة أكبر في التمكين بغض النظر عن الوسط الذي يعمل فيه، كما بينت نتائج الدراسة، وجود ضعف في الجهود المبذولة نحو تمكين الموظف في تلك القطاعات من جهة، ورضاهم الوظيفي من جهة أخرى.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري

دراسة (Bommer & Jalajas (2002 ، هدفت إلى إجراء مقارنة لبيئة العمل الإبداعي في الشركات المتوسطة و صغيرة الحجم في كل من كندا وأمريكا، للتعرف على مناخ الابتكار والإبداع في عينة الدراسة المشتملة على 31 شركة كندية و 11 شركة أمريكية من خلال معرفة فيما إذا كانت هناك اختلافات موجودة بين مناخي الإبداع و الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الدولتين، وقد أشارت النتائج إلى تشابه الأجواء الإبتكارية وتصورات العاملين نحو الإبداع والإنتاجية دون اختلافات بينهما، علاوة على أن تحديات العمل و التشجيع التنظيمي للإبداع كانا متشابهين في كلا الدولتين

دراسة (Baer & Frese (2003، هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإبداع في المناخات التنظيمية وأداء الشركات وقد تكون مجتمع الدراسة من (47) شركة ألمانية متوسطة الحجم، وأظهرت أهم

النتائج، أن عمليات الإبداع والابتكار كمحاولة لتجديد عمليات الإنتاج والخدمات وتغيرها تأتي من خلال توفير مناخ عمل يساعد على تبني العملية الإبداعية.

دراسة (Jesus & Javie (2009 ،هدفت إلى التعرف على أثر قدرات الإبداع الإداري على العلاقة بين إدارة الجودة والإبداع التكنولوجي، وقد تم بحث تلك العلاقة من خلال دراسة الإدارة الإستراتيجية الإدارية باعتبارها ذات علاقة بالمتغيرات الطارئة، وتفترض أن هناك متغيراً متعدد الأبعاد يتوسط هذه العلاقة يسمى قدرة الإبداع الإدارية (BIC)، ولأغراض الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (105) شركة تعمل في القطاع الصناعي الإسباني، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة أو أثر لبعض التطبيقات الإدارية التي تفترضها إدارة الجودة على الإبداع التكنولوجي أو التقني، وأنه يمكن فهم هذه العلاقة عندما يتم أخذ أبعاد قدرة الإبداع الإدارية بعين الاعتبار.

دراسة (Ansir (2011 ، هدفت إلى معرفة أثر الإبداع والموارد على النجاح لدى شركات الوجبات السريعة (SMEs) في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة متعددة اللغات مكونة من (19) فقرة باستخدام مقياس ليكرت السباعي لتحليل بيانات (257) شركة رائدة في تقديم الوجبات السريعة في باكستان. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية مباشرة بين النجاح وبين عوامل التنظيم والإبداع، كما أن هناك علاقة ايجابية بين الإبداع والموارد عند قياسهما على مستوى جماعي.

دراسة (Hao (2011 ، هدفت إلى التعرف على أثر اختيار التقنية على النجاح الإبداعي والأداء التنظيمي في الشركات الصينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام، استبانة لجمع البيانات من المبحوثين بالإضافة إلى عمل مقابلات لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (120) شركة في الصين. وقد توصلت النتائج إلى أن اختيار التقنية ليس له أثر مباشر على نجاح الإبداع، وأن

اختيار التكنولوجيا (التقنية) قد انعكس ايجابياً على القدرات التقنية وإدارة التقنية من جهة، وعلى النجاح الإبداعي والأداء التنظيمي من جهة أخرى.

دراسة (Rezaien (2011 ، دراسة هدفت إلى تحليل أثر الذكاء التنافسي على الإبداع الإداري ودوره في عملية الإدارة الإستراتيجية نحو تعزيز الأداء، في مراكز البحث العلمي بمدينة أصفهان التكنولوجية العلمية، من خلال؛ تعزيز المعرفة، الاتصالات الداخلية، والخطط الإستراتيجية التي يتم تبنيها. ولتحقيق أغراض الدراسة، ولجمع المعلومات تم تطوير استبانة باستخدام برمجية (LISREL). توصلت النتائج إلى أن استخدام مفهوم الذكاء التنافسي يقود إلى تحقيق الإبداع الإداري ويضمن استمرارية الشركة أو المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن التخطيط، التحليل، الجمع، التقييم، نشر المعلومات يدعم ويقوي الإبداع في الشركة مما يساعد في الحصول على أفضل مكانة في السوق.

دراسة (Ljiljana (2011 ، هدفت إلى البحث حول واقع النشاطات الإبداعية المطبقة لدى الشركات الإنتاجية في صربيا، ولأغراض الدراسة تم تحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر ومهم في القطاع الإنتاجي الصربي مثل (حجم الشركة، عملها، ملكيتها، مؤهلات وخبرات الموظفين، القطاع الإنتاجي) وبناءً على تحليل عينة الدراسة المكونة من (73) شركة، حاولت الدراسة تسليط الأضواء على بعض معيقات الإبداع التي يكون لها أثر سلبي على الأداء الاقتصادي الفعال, والنمو، والتنمية للشركات الإنتاجية في صربيا، ومن خلال مقارنة نتائج تلك الشركات، توصلت الدراسة إلى أن أداء الشركات كان تحت مستوى المعيار (EU-27) وهو مؤشر يدل على وجود معيقات تحول دون تطبيق الأنشطة الإبداعية في صربيا؛ نظراً لما يشهده البلد من تحولات كبيرة في شتى المجالات.

دراسة (Ming & Cheng (2012، هدفت إلى التعرف على أثر الشبكات التنظيمية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر رأسمالية اجتماعية لشركة تنمية عامة في تايوان من خلال؛ دراسة العلاقة بين الشبكات التنظيمية وبين الإبداع التنظيمي وأفادت الدراسة إلى أن المعيقات الارتباطية، والهيكلية

والمعرفية لرأس المال الاجتماعي يرتكز على قيم الثقة بين أقسام المنظمة، المعايير المتبادلة، و شبكة العلاقات وارتباطاتها داخل المنظمة؛ والتي تعمل على دعم التنمية المؤسسية ذات التقارب المهني. كما بينت الدراسة إلى أن شبكة العلاقات الايجابية داخل المنظمة، تسهل تبادل المعرفة والموارد المؤسسية، كما تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي وتطبيق مفاهيم المعرفة. وقد أوصت الدراسة إلى زيادة فرص تبادل الخبرات مع مؤسسات تؤمن بالاحترام والتعلم المتبادل كما أوصت بضرورة إيجاد فرص إثبات الذات عند الموظفين من خلال إتاحة فرص تنمية الذات المختلفة والإبداع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة والتي جرت في مناطق مختلفة من العالم ، سواء تلك التي جرت في الدول المتقدمة أو النامية ومنها سلطنة عُمان، فمن الجدير بالذكر أنها ساهمت في إغناء المخزون المعرفي للباحث وخاصة الدراسات الحديثة. ولكن لا بُد أن يكون لهذه الدراسة خصوصيتها وأهميتها التي تميزها عن غيرها من الدراسات، حيث تتمثل أوجه الاختلاف والتمايز بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فيما يلي :

1- أنها الدراسة الأولى في سلطنة عمان – حسب علم الباحث – التي تجرى على الشركة العمانية للاتصالات وتتناول موضوع التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري في هذه الشركة .

2- تُساهم الدراسة الحالية في زيادة المعرفة حول واقع التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات العماني ، إضافة إلى أنها من الممكن أن تساهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية الإدارية بمرجع جديد في مجال التمكين الوظيفي وأثره على الأنشطة الإدارية الأخرى.

3 – ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت بالدراسة قطاع خدمي هام لم يأخذ حقه من البحث من قبل الباحثين العُمانيين– حسب علم الباحث– وهو قطاع الاتصالات، والذي حقيقةً يعتبر الإبداع الإداري من أكثر الأشياء تأثيراً عليه نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالإبداع والتغير المستمر .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، والتي ابتدأت بتوضيح منهج الدراسة المتبع ، ثم تلتها بوصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ، وطرق جمع البيانات ودرجة صدق أداة الدراسة وثباتها ، بالإضافة إلى عرض لأهم إجراءات تطبيق الدراسة ، ومتغيراتها ، وكذا الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات .

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي من خلال دراسة مستوى كل من التمكين الوظيفي والإبداع الإداري بأبعادهما المعتمدة لأغراض هذه الدراسة من جهة، ومحاولة تقصي أثر التمكين الوظيفي على الإبداع من جهة أخرى. وقد تم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة .

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة العمانية للاتصالات في العاصمة مسقط ، والبالغ عددهم (1665) موظف وفقاً لوحدة علاقات الموظفين في الشركة العمانية للاتصالات ، أما عينة الدراسة فقد بلغ عدد أفرادها (499) أي بنسبة 30 % من مجتمع الدراسة . وقد تم اختيار كافة المستويات الإدارية ممثلة بالإدارات العليا والوسطى والتنفيذية لأن ترسيخ التمكين الوظيفي وتعزيز عملية الإبداع الإداري في الشركة لا بد من مشاركة العاملين من كافة المستويات الإدارية في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات وتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتطوير العمل ، حيث أن المشاركة الجماعية في السلطة وإصدار القرارات وتبادل الآراء الإبداعية بين العاملين يعود بالفائدة على الشركة ويكون أكثر فاعلية من احتكار

إصدار القرارات وحصر المقترحات ضمن مستوى إداري محدد . أما بالنسبة لاختيار الشركة العمانية للاتصالات كمجتمع للدراسة ، فكان بسبب أهمية قطاع الاتصالات في سلطنة عمان ومساهمته الكبيرة في الاقتصاد العماني ، وللدور الذي تلعبه هذه الشركة في قطاع الاتصالات باعتبارها أول وأكبر شركة اتصالات في سلطنة عمان ، ولأن طبيعة عملها تتطلب ترسيخ التمكين الوظيفي وتشجيع الإبداع لدى موظفيها لمواكبة التطور الحاصل في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الذي يتسم بالتسارع ويحتوي على كل ما هو جديد من إبداعات وابتكارات .

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة العمانية للاتصالات والبالغ عددهم (414) فرداً ، ويبين الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما يلي :

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة (ن = 414)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	272	65.7
	أنثى	142	34.3
العمر	أقل من 30 سنة	107	25.8
	من 30-40 سنة	246	59.4
	أكثر من 40 سنة	61	14.7
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	171	41.3
	بكالوريوس	201	48.6
	ماجستير فأعلى	42	10.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	54	13.0
	من 5-10 سنوات	164	39.6
	أكثر من 10 سنوات	196	47.3
المستوى الإداري	الإدارة العليا	9	2.2
	الإدارة الوسطى	68	16.4
	الإدارة التنفيذية	337	81.4
	المجموع	414	100.0

تم توزيع (499) استبانة على أفراد العينة مباشرةً من قبل الباحث ((حيث تم اختيار طريقة العينة المنتظمة (Systematic sample) وذلك بترقيم أسماء جميع الموظفين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية الممثلين لمجتمع الدراسة في المبنى الرئيسي للشركة العمانية للاتصالات

بمسقط وبأرقام تسلسلية حسب العدد المكون لمجتمع الدراسة، حيث تم إعطاء رقم لكل حالة ابتداءً من الرقم (1) وحتى الرقم (1665)، كما تم تحديد فترة الانتظام بمعدل (3) حسب المعادلة التالية:

إجمالي مجتمع الدراسة / حجم العينة = 1665/ 499 = 3.33

وقد تم سحب مفردة (حالة) من فترة الانتظام عشوائياً لتمثل العينة الأولى، وبعدها تم إضافة فترة الانتظام (3) على الرقم السابق الذي تم اختياره وهكذا حتى تم الوصول إلى كامل العينة المطلوبة من كافة المجتمع الأصلي محل الدراسة)) وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل (414) استبانة ، بنسبة استرجاع (82.9%) من مجموع الاستبانات الموزعة ، والجدول الآتي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

المستوى الإداري	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية للاستبانات المسترجعة الصالحة
الإدارة العليا	21	9	0	9	%42.8
الإدارة الوسطى	87	72	4	68	%78.1
الإدارة التنفيذية	391	346	9	337	%86.1
المجمـــوع	**499**	**427**	**13**	**414**	**%82.9**

طرق جمع البيانات :

لقد تم الاعتماد على المصدريين التاليين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة وهي :

أولا – المصادر الثانوية: وهي المصادر المكتبية التي تشتمل على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتقارير والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثانيا– المصادر الأولية: وهي المصادر الميدانية التي يتم من خلالها جمع البيانات محل الدراسة عن طريق توزيع الاستبانات على العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي، وأثره على إبداع العاملين في الشركة.

مراحل تطوير أداة الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة الحالية الكامن في التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات ، وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين ، قام الباحث بتطوير استبانة من خلال المرور بعدد من المراحل التـي أوصلتها إلـى شكلها النهـائي الـذي تـم اعتمـاده (انظر الملحق رقم (1)) ، وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى : تم الاعتماد في تطوير الاستبانة على مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوعي التمكين الوظيفي والإبداع الإداري .

المرحلة الثانية : تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسمي إدارة الأعمال والإدارة العامة (انظر الملحق رقم (2)) ، بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها .وفيما يلي وصف للشكل النهائي للاستبانة المتوصل إليها والمكونة من ثلاثة أجزاء كالآتي :

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، والتي اشتملت على (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري) .

الجزء الثاني: يتعلق بالتمكين الوظيفي ويحتوي على سبعة أبعاد هي :

- تفويض السلطة : وتم تمثيله بالعبارات (1–6) في الاستبانة.
- العمل الجماعي: وتم تمثيله بالعبارات (7 – 13) في الاستبانة
- الاتصال الفعال: وتم تمثيله بالعبارات (14– 20) في الاستبانة.
- التدريب: وتم تمثيله بالعبارات (21 – 28) في الاستبانة.
- العدالة والإنصاف : وتم تمثيله بالعبارات (29 – 35) في الاستبانة .
- حفز الموظفين : وتم تمثيله بالعبارات (36 – 40) في الاستبانه .
- المشاركة في صنع القرار : وتم تمثيله بالعبارات (41 – 46) في الاستبانة .

وقد قام الباحث بالاستعانة بدراسة (فرمان ،2010) ودراسة (فلاق وقدور ،2011) في صياغة فقرات هذا الجزء .

الجزء الثالث: يتعلق بالإبداع الإداري ويتكون من أربعة أبعاد هي :

- حل المشكلات: وتم تمثيله بالعبارات (47 – 51) في الاستبانة.
- القابلية للتغيير: وتم تمثيله بالعبارات (52 – 56) في الاستبانة.
- روح المجازفة : وتم تمثيله بالعبارات (57 – 60) في الاستبانة.
- تشجيع الإبداع : وتم تمثيله بالعبارات (61 – 65) في الاستبانة.

وقد تم الاستعانة بدراسة (قديسات ، 2011) في صياغة فقرات هذا الجزء .

وهناك **سؤال مفتوح** تمت الإجابة عليه من قبل المبحوثين وهو :

برأيك ، ما أفضل السبل لدعم تمكين الموظف وتعزيز إبداعاته في الشركة ؟

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

1- صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، من خلال عرضها على (5) من المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال و الإدارة العامة في جامعة اليرموك ، وتم إجراء التعديلات المطلوبة عن طريق تعديل أو إلغاء أو إضافة فقرات من الاستبانة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها.

- **ثبات أداة الدراسة :**

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي على عينة الدراسة، حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول التالي يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة :

جدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

أبعاد أداة الدراسة	الاتساق الداخلي
تفويض السلطة	0.75
العمل الجماعي	0.86
الاتصال الفعال	0.85
التدريب	0.89
العدالة والإنصاف	0.88
حفز الموظفين	0.80
المشاركة في صنع القرار	0.84
التمكين الوظيفي ككل	0.95
حل المشكلات	0.81
القابلية للتغيير	0.85
روح المجازفة	0.73
تشجيع الإبداع	0.89
الإبداع الإداري ككل	0.90

إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد التحقق من توفر جميع الشروط اللازمة لإجراء الدراسة بالصورة الصحيحة ، من حيث إعداد أدوات الدراسة ، والتحقق من صدقها وثباتها ، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها ، وبعد أن حصل الباحث على كتاب رسمي من جامعة اليرموك موجه إلى الشركة العمانية للاتصالات ، بغرض تسهيل مهمة الباحث من أجل جمع البيانات المطلوبة (انظر الملحق رقم (3)) ، وبعد الحصول على موافقة الشركة قام الباحث بتوزيع الاستبانات بطريقة مباشرة على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الشركة العمانية للاتصالات خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2012 /11/25 إلى 2013/3/28 ، وقد عمد الباحث إلى توضيح أهمية البحث وأهدافه ، وكيفية تعبئة الاستبانات ، إلى جانب تقديم الشكر لتعاونهم وإعلامهم بأن المعلومات ستعامل بسرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وقد تم استرداد الاستبانات وفرزها ، وإدخال بياناتها في الحاسوب ، تمهيداً لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها .

المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (**Cronbach Alpha**) للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
2- الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) .

3- اختبار (**T**) للعينة الواحدة (**One Sanple T – Test**) واختبار تحليل التباين الأحادي (**One – Way ANOVA**) : تم استخدام هذه الاختبارات لأنها من بين أهم الإختبارات المحددة لمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين تعزى إلى متغيرات (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري).

4- اختبار شيفيه (**Scheffee**) للمقارنات البعدية : تم استخدام هذا الاختبار عند الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أبعاد أداة الدراسة ، وذلك لتحديد أي من المجموعات كانت الفروق لصالحها .

5- اختبار تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression**) لبيان أثر أبعاد التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين .

6- اختبار تحليل الانحدار التدريجي (**Stepwise Regression**) لدراسة مقدار التباين في الإبداع الإداري الذي تفسره أبعاد التمكين الوظيفي .

المقياس :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert / Five Point Scale) لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (√) للإجابة التي تعكس درجة موافقتهم سواء كانت موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة منخفضة جداً. وذلك لتقدير مستوى الإجابة على مجالات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، وتم تعديل المقياس من خمس إلى ثلاث مستويات وهي :

- من 1 إلى أقل من 2.33 درجة موافقة منخفضة
- من 2.33 إلى أقل من 3.66 درجة موافقة متوسطة
- من 3.66 إلى 5 درجة موافقة عالية

وقد تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية: الحد الأعلى – الحد الأدنى/عدد المستويات

مدى الفئة = (5–1)/3 = 4/3 = 1.333

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

أولاً – المتغير المستقل: وهو التمكين الوظيفي ويتضمن سبعة أبعاد هي (تفويض السلطة, العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التدريب، العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار).

ثانياً – المتغير التابع: وهو الإبداع الإداري ويتضمن أربعة أبعاد هي (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع).

ثالثاً – المتغيرات الوسيطة : وهي الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين وتتضمن ما يلي :

1– **جنس الموظف** : وله فئتان ، الفئة الأولى (ذكر) ، والفئة الثانية (أنثى) .

2– عمر الموظف : وله ثلاث فئات وهي الفئة الأولى (أقل من 30 سنة)، والفئة الثانية (30–40 سنة) ، والفئة الثالثة (أكثر من 40 سنة) .

3– المؤهل العلمي للموظف : وهو أعلى شهادة حصل عليها الموظف، وله ثلاث فئات وهي الفئة الأولى (دبلوم فما دون) ، والفئة الثانية (بكالوريوس) ، والفئة الثالثة (ماجستير أو أعلى)

3–سنوات خدمة الموظف : وهي عدد سنوات خدمة الموظف في الوظيفة الحالية ، ولها ثلاث فئات وهي الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) ، والفئة الثانية (5–10 سنوات) ، والفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) .

5– المستوى الإداري : وهو الترتيب الإداري للوظيفة التي يشغلها الموظف في الهيكل التنظيمي للشركة ، وله ثلاث فئات وهي الفئة الأولى(الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية) .

نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1)

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المتغير الرئيسي (المستقل)

التمكيـن الوظيفي
- تفويض السلطة
- العمل الجماعي
- الاتصال الفعال
- التدريب
- العدالة والإنصاف
- حفز الموظفين.
- المشاركة في صنع القرار.

المتغير التابع

الإبداع الإداري
- حل المشكلات
- القابلية للتغيير
- روح المجازفة
- تشجيع الإبداع

المتغيرات الوسيطة

المتغيرات الديموغرافية والوظيفية
- **الجنس**
- **العمر**
- **المؤهل العلمي**
- **سنوات الخدمة**
- **المستوى الإداري**

المصدر : (من إعداد الباحث)

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشتها

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضياتها، وذلك من خلال عرض تحليلي موسع وشامل لفرضياتها ومناقشة نتائجها .

أولاً : تحليل ومناقشة بيانات الدراسة :

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها ، بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وذلك على النحو التالي :

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

" يوجد مستوى متوسط من التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان "

للتحقق من صحة هذه الفرضية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الوظيفي منفردةً ومجتمعة ، في الشركة العمانية للاتصالات ،والجدول رقم(4) يبين ذلك .

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	العمل الجماعي	3.79	.74	عالي
2	1	تفويض السلطة	3.74	.66	عالي
3	3	الاتصال الفعال	3.58	.81	متوسط
4	4	التدريـــب	3.44	.83	متوسط
5	7	المشاركة في صنع القرار	3.24	.81	متوسط
6	6	حفز الموظفين	3.07	.89	متوسط
7	5	العدالة والإنصاف	2.97	.90	متوسط
		التمكين الوظيفي ككل	3.41		متوسط

يبين الجدول رقم (4) أن المستوى العام للتمكين الوظيفـي متوسـط وبمتوسط حسـابي بلغ (3.41) . كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97-3.79) ، حيث جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري (.74) وبمستوى عالي ، تلاه في المرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري (.66) وبمستوى عالي ، وجاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري (.81) وبمستوى متوسط ، تلاه بعد التدريب في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبانحراف معياري (.83) وبمستوى متوسط ، كما جاء بعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (.81) وبمستوى متوسط ، في حين جاء بعد حفز الموظفين في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معياري (.89) وبمستوى متوسط ، وأخيراً جاء بعد العدالة والإنصاف في المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وبانحراف معياري (.90) وبمستوى متوسط. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الأولى . وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة ، حيث كانت على النحو التالي :

أولاً : تفويض السلطة

جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.74) وبمستوى عالي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يثق رؤسائي بمقدرتي على أداء مهامي الموكلة إلي .	4.13	.89	عالي
2	1	يفوض رؤسائي السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الشركة	3.95	1.01	عالي
3	2	يفوض رؤسائي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي .	3.83	.92	عالي
4	3	يقوم رؤسائي بمتابعتي أثناء إنجاز المهام المفوضة لي دورياً .	3.71	.94	عالي
5	5	يحصل الموظف على الدعم والمساعدة من قبل رؤسائه في ممارسة السلطة المفوضة له .	3.64	1.07	متوسط
6	4	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض .	3.17	1.05	متوسط
		تفويض السلطة	3.74		عالي

يبين الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة بلغ (3.74) وبمستوى عالي.
كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.17− 4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والمتعلقة بمدى ثقة الرؤساء بقدرات الموظف في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (.89) وبمستوى عالي ، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) و المتعلقة بمدى تفويض الرؤساء للسلطة بناءً على القوانين والأنظمة والتعليمات وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى عالي ، وتبين الفقرة رقم (2) والتي حصلت على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (.92) أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أنه يفوض رؤسائي سلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفة . بينما جاءت الفقرة رقم (4) والمتعلقة بمدى ممارسة الرؤساء للصلاحيات المفوضة للموظف خلال فترة التفويض في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط . ويمكن أن تعزى النتيجة التي تتعلق بالفقرة رقم (6) والتي جاءت في المرتبة الأولى إلى أن هناك ثقة عالية يوليها المدراء لمرؤوسيهم فيما يخص قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم على الوجه الأنسب ربما أتت هذه الثقة من تمتع المرؤوسين بمهارات وخبرات جيدة نتيجة برامج تدريبية متخصصة مكنتهم من أداء المهام والواجبات بشكل مرضي للمدراء . أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (4) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة والتي تشير على أنه لا يمارس الرؤساء الصلاحيات المفوضة للموظف خلال فترة التفويض ، فيمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء ورغم ثقتهم بمقدرة مرؤوسيهم على أداء المهام إلا أنهم أحياناً يمارسون بعض الصلاحيات المفوضة لمرؤوسيهم ربما لحرصهم على متابعة أداء العمل بتفاصيله الدقيقة ورجوع المرؤوس لمديره بشكل دائم عند اتخاذ القرارات وأداء المهمات ، كما أن بعض الصلاحيات قد يراها المدراء بأنها حساسة بحيث لا يمكن تفويضها بالكامل ربما لكونها متعلقة بقرارات مصيرية في بعض الأحيان . لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما

بين (0.89-1.07) ، حيث يظهر من الفقرات (1، 5 ،4) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة ، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة

ثانياً : العمل الجماعي

جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبمستوى عالي .

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يشجع رؤسائي تكوين فرق العمل ويؤكدون على أهميتها بالشركة .	4.15	.89	عالي
2	8	يعمل زملائي بروح الفريق الواحد ويعتمد بعضهم على بعض في سبيل تحقيق ذلك .	4.02	1.01	عالي
3	10	يقوم رئيس الفريق بمشاركة الأعضاء في وضع خطة العمل وتحديد أهداف الفريق .	3.83	1.01	عالي
4	11	يتم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بكل شفافية .	3.79	1.03	عالي
5	9	يمنح رؤسائي السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل .	3.66	.98	عالي
6	13	يحصل فريق العمل على المعلومات اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم .	3.61	.97	متوسط
7	12	يشارك أعضاء الفريق في جميع خطوات اتخاذ القرار .	3.44	1.08	متوسط
		العمل الجماعي	3.79		عالي

يبين الجدول رقم(6) أن المتوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي بلغ (3.79) وبمستوى عالي. كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.44- 4.15)، حيث جاءت

الفقرة رقم (7) والمتعلقة بمدى تشجيع الرؤساء لتكوين فرق العمل ويؤكدون على أهميتها بالشركة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (.89) وبمستوى عالي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المدراء وأصحاب القرار في الشركة العمانية للاتصالات على العمل الجماعي بين الموظفين وإدراكهم لأهمية تشكيل فرق العمل في إشاعة روح التعاون والتشاركية وتبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين ،مما يساعد على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم بشكل أكثر فاعلية . وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (8) والخاصة بعمل زملاء العمل بروح الفريق الواحد ويعتمد بعضهم على بعض في سبيل تحقيق ذلك وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري(1.01) وبمستوى عالي . تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (10) والتي تتناول قيام رئيس الفريق بمشاركة الأعضاء في وضع خطة العمل وتحديد أهداف الفريق وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى عالي . بينما جاءت الفقرة رقم (12) والمتعلقة بمدى مشاركة أعضاء الفريق في جميع خطوات اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء ورغم حرصهم على إشاعة روح التعاون والمشاركة بين أعضاء فريق العمل إلا أنهم في أحيانٍ كثيرة يحتفظون بسلطتهم في اتخاذ القرارات ولا يمنحون أعضاء الفريق الفرصة المناسبة والكافية للمشاركة في عملية صنع القرارات . كما تبين نتائج الانحراف المعياري والذي تراوح ما بين (0.89 - 1.08) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالفقرات(13،9،7) ، في حين أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببقية الفقرات .

ثالثاً : الاتصال الفعال

جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبمستوى متوسط .

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع أصحاب الخدمة .	4.16	.91	عالي
2	16	يوجد ربط لشبكة الاتصالات بين الدوائر والفرق المختلفة بالشركة .	3.92	1.07	عالي
3	18	يتم متابعة المعاملات قيد الانجاز الكترونياً داخل الشركة .	3.70	1.07	عالي
4	14	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح والشفافية .	3.39	1.17	متوسط
5	17	يتم تبادل البيانات والمعلومات المطلوبة بين الدوائر والفرق بمنتهى الدقة والسرعة .	3.37	1.12	متوسط
6	15	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة من مصدرها مباشرةً دون تدخل من رؤسائي .	3.28	1.15	متوسط
7	19	يستطيع الموظفون التواصل مع أصحاب القرار وإبداء آرائهم بلا صعوبة .	3.21	1.22	متوسط
		الاتصال الفعال	3.58		متوسط

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الفعال (3.58) وبمستوى متوسط .
كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.21- 4.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والمتعلقة باستخدام الشركة وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع أصحاب الخدمة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (.91) وبمستوى عالي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى مواكبة الشركة العمانية للاتصالات للتكنولوجيا الحديثة من خلال وجود وسائل اتصالات حديثة وأنظمة متطورة للتواصل مع أصحاب الخدمات ، وهذا يدل على وعي الشركة لأهمية الحصول على التكنولوجيا المتطورة نتيجة لطبيعة الخدمات التي تقدمها والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكنولوجيا الحديثة . بينما جاءت الفقرة رقم (16) والخاصة بوجود ربط لشبكة الاتصالات بين الدوائر والفرق المختلفة بالشركة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى عالي ، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (18) والمتعلقة بمتابعة المعاملات قيد الانجاز الكترونياً داخل الشركة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى عالي . وجاءت أخيراً الفقرة رقم (19) والخاصة بمدى استطاعة الموظفون التواصل مع أصحاب القرار وإبداء آرائهم بلا صعوبة وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.22) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تطبيق أسلوب التسلسل الهرمي والنظام البيروقراطي في الشركة العمانية للاتصالات الأمر الذي يؤدي إلى وجود قيود إدارية وتنظيمية في الشركة تقلل من درجة تواصل الموظفين مع أصحاب القرار وتحول دون إبداء الموظفين لآرائهم بالشكل الفعال. لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (0.91 – 1.22)، حيث يظهر من الفقرة رقم (20) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة ، أما بقية الفقرات فقد أظهرت أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة .

رابعاً : التدريب

جاء بعد التدريب في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبمستوى متوسط .

جدول (8)

المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	28	أستطيع تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في مجال عملي .	3.70	1.01	عالي
2	23	تقوم الشركة بتأهيل وتدريب الموظفين الجدد قبل استلام الوظيفة .	3.58	1.16	متوسط
3	26	تساهم البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة بشكل مباشر في تطوير أداء الموظفين .	3.56	1.03	متوسط
4	21	توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير معارف الموظفين وصقل مهاراتهم .	3.53	1.13	متوسط
5	22	توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير وتعديل اتجاهات الموظفين نحو العمل .	3.40	1.07	متوسط
6	27	أشارك رؤسائي بتحديد نوعية الدورات التي أحتاجها في مجال عملي .	3.38	1.18	متوسط
7	25	تعقد الشركة دورات تدريبية مرتبطة بطبيعة عمل الموظفين .	3.37	1.04	متوسط
8	24	تقوم الشركة بتنمية مهارات الموظفين القدامى بشكل دوري .	3.01	1.11	متوسط
		التدريب	3.44		متوسط

يبين الجدول رقم(8) أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب (3.44) وبمستوى متوسط . كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.01− 3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والمتعلقة بمدى استطاعة الموظف تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في مجال عمله في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى عالي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فاعلية البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون المتدربون نتيجة ارتباط هذه البرامج بالاحتياجات الحقيقية لعمل الشركة ، مما يؤدي إلى تطبيق المهارات التي اكتسبها الموظف من التدريب في مجال عمله مباشرةً . كما جاءت الفقرة رقم (23) والمتعلقة بمدى قيام الشركة بتأهيل وتدريب الموظفين الجدد قبل استلام الوظيفة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط ، تلتها الفقرة رقم (26) حيث تتناول مدى مساهمة البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة بشكل مباشر في تطوير أداء الموظفين وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط . وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (24) والمتعلقة بمدى قيام الشركة بتنمية مهارات الموظفين القدامى بشكل دوري وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود تقاعس نوعاً ما من قبل إدارة الشركة في إخضاع الموظفين القدامى في الشركة لبرامج تدريبية دورية بغرض تنمية مهاراتهم باستمرار ربما نتيجة لاهتمامها أكثر في إخضاع الموظفين الجدد لبرامج تدريبية كونهم أكثر حاجة لمثل هذه البرامج لتلبية متطلبات بيئة العمل الجديدة . كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (1.01 – 1.18) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة ببعد التدريب ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود مستويات إدراك مختلفة بين العاملين حول أهمية التدريب في تأهيل وتمكين العاملين داخل الشركة انعكست على إجاباتهم .

خامساً : العدالة والإنصاف

جاء بعد العدالة والإنصاف في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبمستوى متوسط والجدول رقم (9) يبين إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العدالة والإنصاف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	يتخذ رؤسائي القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .	3.22	1.14	متوسط
2	35	هناك إنصاف ومساواة في التعامل والاحترام الذي يتلقاه الموظفون من الرؤساء في الشركة .	3.14	1.13	متوسط
3	29	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كافة الموظفين بدون استثناء .	3.12	1.27	متوسط
4	31	يوزع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين .	3.07	1.17	متوسط
5	32	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي وخبراتي العملية .	2.78	1.20	متوسط
6	33	يحصل الموظف على حوافز ومكافآت مقابل العمل الذي يقوم به بشكل عادل .	2.76	1.16	متوسط
7	34	يتم إنصاف الموظف عند مطالبته لحقوقه الوظيفية .	2.69	1.08	متوسط
		العدالة والإنصاف	2.97		متوسط

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة والإنصاف (2.97) وبمستوى متوسط .

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.69– 3.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تشير إلى مدى اتخاذ الرؤساء القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك جو من العدالة والإنصاف يسود في الشركة فيما يخص اتخاذ المدراء للقرارات الوظيفية نتيجة لإدراكهم بأن القرارات المتحيزة يمكن أن تخلق مشاكل إدارية ووظيفية بين الموظفين نتيجة لشعور البعض بالظلم ، وهذا يمكن أن ينعكس سلباً على أداء الموظفين وسير العمل في الشركة . وجاءت الفقرة رقم (35) في المرتبة الثانية حيث تناولت مدى الإنصاف والمساواة في التعامل والاحترام الذي يتلقاه الموظفون من الرؤساء في الشركة وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط ، في حين جاءت الفقرة رقم (29) في المرتبة الثالثة والمتصلة بمدى تطبيق القرارات الإدارية على كافة الموظفين بدون استثناء وبمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري(1.27) وبمستوى متوسط . وجاءت أخيراً الفقرة رقم (34) والتي تتعلق بمدى إنصاف الموظف عند مطالبته لحقوقه الوظيفية وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط ، ربما تعزى هذه النتيجة إلى ضعف تطبيق العدالة من قبل الإدارة لحدٍ ما عند مطالبة الموظف بحقوقه الوظيفية ربما نتيجة الثقافة الإدارية العربية السائدة التي تنظر إلى مطالبة الموظف بحقوقه على أنه تحدي للإدارة . كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (1.08 – 1.27) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة ببعد العدالة والإنصاف ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف العاملين في تقييمهم لمدى تطبيق إدارة الشركة للعدالة والإنصاف في تعاملها مع الموظفين .

سادساً : حفز الموظفين

جاء بعد حفز الموظفين في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبمستوى متوسط والجدول رقم (10) يتضمن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد .

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حفز الموظفين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	39	يحصل الموظف على أجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية .	3.70	1.17	عالي
2	36	الحوافز التي تقدمها الشركة تحظى برغبتي وتستجيب لحاجاتي الوظيفية .	3.01	1.20	متوسط
3	40	الموظفون الذين يؤدون وظائف ومهام متشابهه يتلقون حوافز متساوية من الشركة .	2.96	1.23	متوسط
4	37	يحصل الموظف على العلاوات الاستثنائية مقابل الجهود المبذولة في العمل .	2.90	1.22	متوسط
5	38	توفر الشركة حوافز معنوية كافية تشجع على العمل .	2.78	1.13	متوسط
		حفز الموظفين	3.07		متوسط

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لبعد حفز الموظفين(3.07) وبمستوى متوسط .

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.78– 3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (39) والمتعلقة بمدى حصول الموظف على أجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى عالي ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام حوافز فعال وعادل في الشركة العمانية للاتصالات يحصل بموجبه الموظف على أجر إضافي مقابل عمله ساعات إضافية ، وهذا الأمر يحفز الموظف على العمل بجد وإخلاص أثناء عمله الإضافي . كما جاءت الفقرة رقم (36) التي تتناول مدى انسجام الحوافز التي تقدمها الشركة مع رغبات وحاجات الموظف والوظيفة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط . وحلت الفقرة رقم (38) في المرتبة الأخيرة وهي تتعلق بمدى حرص الشركة على توفير حوافز معنوية كافية تشجع على العمل وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم إدراك المدراء وأصحاب القرار لأهمية التحفيز المعنوي والثناء على العاملين عند انجازهم للمهام في تشجيع العاملين على العمل بجد وإخلاص ،إذ يتبين أن تركيز الإدارة في تحفيز العاملين ينصب على الجانب المادي أكثر من المعنوي ، في حين أن الموظف بحاجة للجانبين معاً لتحفيزه على أداء المهام بالشكل الأمثل . كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (1.13 – 1.23) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة ببعد حفز الموظفين ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود مستويات متفاوتة في تقييم العاملين لأساليب التحفيز التي تتبعها إدارة الشركة .

سابعاً : المشاركة في صنع القرار

جاء بعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبمستوى متوسط، ويبين الجدول رقم (11) إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	46	المشاركة في صنع القرارات تؤهلني لتحمل المسؤولية .	3.97	1.03	عالي
2	41	يشجع الرؤساء موظفيهم على المبادرة في صنع القرارات .	3.22	1.11	متوسط
3	45	يمنح الرؤساء المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات .	3.17	1.10	متوسط
4	44	يحصل المرؤوسون على كافة المعلومات اللازمة لدراسة القرار قبل اتخاذه .	3.11	1.11	متوسط
5	42	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات .	3.10	1.06	متوسط
6	43	يناقش الرؤساء موظفيهم قبل إصدار القرار .	2.86	1.11	متوسط
		المشاركة في صنع القرار	3.24		متوسط

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في صنع القرار (3.24) وبمستوى متوسط . كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.86– 3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (46) والمتعلقة فيما إذا كانت المشاركة في صنع القرارات تؤهل الموظف لتحمل المسؤولية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى

عالي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود إدراك من قبل العاملين في الشركة العمانية للاتصالات لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث أن هذه المشاركة يمكن أن تدفع العاملين إلى تحمل مسؤولية هذه القرارات وبالتالي يحرصون على تطبيقها بالشكل الأمثل . وجاءت الفقرة رقم (41) في المرتبة الثانية وهي تتعلق بتشجيع الرؤساء موظفيهم على المبادرة في صنع القرارات وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط ، في حين جاءت الفقرة رقم (45) في المرتبة الثالثة وركزت على مدى منح الرؤساء المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط . وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (43) وهي متصلة بمدى مناقشة الرؤساء موظفيهم قبل إصدار القرار وبمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري(1.11) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من إدراك المدراء لأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، إلا أنهم لا يفضلوا في بعض الأحيان مناقشة هذه القرارات قبل خروجها للعلن ربما لوجود مجموعة من الموظفين تتميز بالجدال العقيم دون مبرر أو لا تملك الخبرة والكفاءة التي تؤهلها لمناقشة قرارات هامة في الشركة ، وبالتالي تحول دون اتخاذ القرار الأمثل . كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (1.03 – 1.11) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة ببعد المشاركة في صنع القرار .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

" **يوجد مستوى متوسط من الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان** "

للتحقق من صحة هذه الفرضية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري منفردةً ومجتمعة ، في الشركة العمانية للاتصالات ، والجدول رقم (12) يبين ذلك .

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	حل المشكلات	3.74	.71	عالي
2	3	روح المجازفة	3.50	.81	متوسط
3	2	القابلية للتغيير	3.42	.86	متوسط
4	4	تشجيع الإبداع	3.39	.92	متوسط
		الإبداع الإداري ككل	3.51		متوسط

يبين الجدول رقم (12) أن المستوى العام للإبداع الإداري ككل متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) . كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.39-3.74) ، حيث جاء بعد حل المشكلات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (.71) وبمستوى عالي ، تلاه في المرتبة الثانية بعد روح المجازفة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (.81) وبمستوى متوسط ، وجاء بعد القابلية للتغيير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (.86) وبمستوى متوسط ، تلاه بعد تشجيع الإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (.92) وبمستوى متوسط . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة ، حيث كانت على النحو التالي :

أولاً : حل المشكلات

جاء بعد حل المشكلات في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبمستوى عالي والجدول رقم (13) يبين إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	51	أحاول تجربة أفكار وطرق جديدة في حل المشكلات .	3.96	.91	عالي
2	49	يحاول الموظف معرفة أسباب المشكلة قبل إيجاد الحلول المناسبة لها .	3.82	.90	عالي
3	50	يتعاون الزملاء معي ويشاركون في حل مشكلات العمل .	3.81	.91	عالي
4	48	تشجع الشركة العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات .	3.70	1.01	عالي
5	47	تهتم الشركة بتنمية المهارات الإبداعية في حل المشكلات .	3.41	.98	متوسط
		حل المشكلات	3.74		عالي

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لبعد حل المشكلات (3.74) وبمستوى عالي .

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.41– 3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (51) والتي تتعلق بمدى محاولة الموظف تجربة أفكار وطرق جديدة في حل المشكلات في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (.91) وبمستوى عالي ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تهيئة الإدارة لجو من الإبداع يسمح للموظفين بطرح أفكارهم وتجربة طرق وأساليب إبداعية جديدة في حل المشكلات التي تعترضهم أثناء سير العمل . وجاءت الفقرة رقم (49) في المرتبة الثانية وتتصل بمدى محاولة الموظف معرفة أسباب المشكلة قبل إيجاد الحلول المناسبة لها وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (.90) وبمستوى عالي ، في حين جاءت الفقرة رقم (47) في المرتبة الأخيرة وتتناول مدى اهتمام الشركة بتنمية المهارات الإبداعية في حل المشكلات وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (.98) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من توفر جو إبداعي لحدٍ ما في الشركة العمانية للاتصالات يتيح للعاملين طرح أفكارهم وتجربة طرق جديدة في حل مشكلات العمل ،إلا أن هناك نقص نوعاً ما في البرامج التدريبية النوعية التي تختص بتنمية مهارات العاملين الإبداعية في حل المشكلات التي تعترض سير العمل ربما نتيجة لتكلفة هذا النوع من البرامج أو لصعوبة تطبيق مثل هذه البرامج النوعية بشكل متكرر ودائم . كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (.90 – 1.01) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالفقرة رقم (48) ، في حين أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببقية الفقرات .

ثانياً : القابلية للتغيير

جاء بعد القابلية للتغيير في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبمستوى متوسط والجدول رقم (14) يتضمن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القابلية للتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	56	يشعر الموظف بالتجديد والتطوير عند إحداث التغيير .	3.57	1.10	متوسط
2	52	تراجع الشركة التشريعات والقوانين دورياً لغايات التجديد والتطوير .	3.51	1.05	متوسط
3	55	تسهل الشركة طرق فهم ومعرفة إجراءات العمل الجديدة .	3.45	.98	متوسط
4	53	يقوم الرؤساء بإقناع الموظفين وبيان مسوغات التغيير .	3.43	1.10	متوسط
5	54	تحفز الشركة الموظفين بمنحهم مزايا إذا نجحوا في دفع عجلة التغيير إلى الأمام .	3.41	1.19	متوسط
		القابلية للتغيير	3.42		متوسط

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لبعد القابلية للتغيير (3.42) وبمستوى متوسط .

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.41- 3.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (56) والمتصلة بشعور الموظف بالتجديد والتطوير عند إحداث التغيير في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط ، تلتها الفقرة رقم (52) في المرتبة الثانية حيث ركزت على قيام الشركة بمراجعة التشريعات والقوانين دورياً لغايات التجديد والتطوير وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط ، في حين جاءت الفقرة رقم (54) في المرتبة الأخيرة وقد تناولت مدى تحفيز الشركة للموظفين بمنحهم مزايا إذا نجحوا في دفع عجلة التغيير إلى الأمام وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (1.19)

وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم إدراك إدارة الشركة لحدٍ ما لأهمية ودور التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي للموظفين في عملية التغيير المنشودة ، حيث أن تردد الإدارة في منح المزايا والمكافآت للعاملين الذين نجحوا في تسريع عملية التغيير المنشود يمكن أن ينعكس سلباً فيما بعد ويثبط من رغبة العاملين في التغيير. كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (.98 – 1.19) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالفقرة رقم (55) ، في حين أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببقية الفقرات .

ثالثاً : روح المجازفة

جاء بعد روح المجازفة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبمستوى متوسط والجدول رقم (15) يبين إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد روح المجازفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	57	يرغب الموظف بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .	3.80	1.07	عالي
2	59	يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها	3.58	1.07	متوسط
3	58	يرفض الموظف الخطأ وإن كان شائعاً في الشركة .	3.56	1.11	متوسط
4	60	يميل الموظف إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .	3.05	1.08	متوسط
		روح المجازفة	3.50		متوسط

يبين الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لبعد روح المجازفة (3.50) وبمستوى متوسط . كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05− 3.80)، حيث جاءت الفقرة رقم (57) والمتعلقة برغبة الموظف بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى عالي ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اطمئنان الموظف أكثر للعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة وتجريب كل ما هو جديد على العمل لوحده خشية تحمل النتائج بمفرده في حال فشل المهمة التي أوكلت إليه ، تلتها الفقرة رقم (59) في المرتبة الثانية وتتعلق بمدى امتلاك الموظف شجاعة القيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط ، كما جاءت الفقرة رقم (58) في المرتبة الثالثة، وتتناول هذه الفقرة مدى استعداد الموظف لرفض الخطأ وإن كان شائعاً في الشركة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط ، وجاءت أخيراً الفقرة رقم (60) والمتعلقة بمدى ميل الموظف إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حذر الموظفين من المغامرة بأعمال ذات مخاطر عالية خشية تحمل مسؤولية هذه الأعمال ومسائلتهم عليها أمام إدارة الشركة في حال ألحقت أضرار ومخاطر بعمل الشركة. كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (1.07 – 1.11) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة ببعد روح المجازفة .

رابعاً : تشجيع الإبداع

جاء بعد تشجيع الإبداع في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبمستوى متوسط والجدول رقم (16) يبين إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع الإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=414)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	61	تشجع الشركة موظفيها على خلق أفكار واقتراحات إبداعية وتدعمها	3.64	1.06	متوسط
2	62	تشجع الشركة الموظفين الابتعاد عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية جديدة لتحسين الأداء .	3.44	1.07	متوسط
3	64	تحرص الشركة على توفير الجو المناسب للمبدعين بهدف التوصل إلى أفكار إبداعية .	3.36	1.11	متوسط
4	65	تعمل الشركة على تيسير وتسهيل عملية الاتصال بين المبدعين لتوليد أفكار إبداعية .	3.31	1.13	متوسط
5	63	تقدم الشركة الحوافز اللازمة لموظفيها المبدعين وتميزهم .	3.19	1.14	متوسط
		تشجيع الإبداع	3.39		متوسط

يبين الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لبعد تشجيع الإبداع (3.39) وبمستوى متوسط .

كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.19– 3.64) وجميعها متوسطة المستوى، حيث جاءت الفقرة رقم (61) والتي تناولت مدى تشجيع الشركة موظفيها على خلق أفكار واقتراحات إبداعية وتدعمها في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك جو من الإبداع داخل الشركة يساعد العاملين ويشجعهم على إطلاق مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية البناءة، ولكنه بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والرعاية لأن مثل هذا الجو الإبداعي يمكن أن يثري ويطور العمل ويخلق حالة من

التنافس الإبداعي البناء بين الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومقترحات . وجاءت الفقرة رقم (62) في المرتبة الثانية وهي ذات صلة بمدى تشجيع الشركة لموظفيها بالابتعاد عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية جديدة لتحسين الأداء وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط ، في حين جاءت الفقرة رقم (63) في المرتبة الأخيرة وهي ذات علاقة بقيام الشركة بتوفير الحوافز اللازمة لموظفيها المبدعين وتميزهم وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من حرص إدارة الشركة على تشجيع الإبداع ، إلا أنها تفتقر لحدٍ ما لوجود نظام تحفيز رسمي متكامل يشجع هذا الإبداع ويدعمه ويكرم المبدعين . كما تبين نتائج الانحرافات المعيارية لهذا البعد والتي تراوحت ما بين (1.06 – 1.14) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة ببعد تشجيع الإبداع ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تباين قناعات العاملين المبحوثين حول مدى جدية الشركة العمانية للاتصالات في دعم وتشجيع الإبداع فيها .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال ، التدريب ، العدالة والإنصاف ، حفز الموظفين ، المشاركة في صنع القرار) في الشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) "

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس

، وتحليل التباين الأحادي لكل من المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) ، والجداول أدناه توضح ذلك .

أولاً : الجنس

جدول (17)

نتائج اختبار "ت" لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس (ن=414)

الأبعاد	ذكر		أنثى		قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تفويض السلطة	3.75	.67	3.72	.65	.329	.742
العمل الجماعي	3.77	.72	3.82	.76	-.697	.486
الاتصال الفعال	3.53	.83	3.67	.76	-1.726	.085
التدريب	3.34	.84	3.64	.78	-3.573	.000
العدالة والإنصاف	2.94	.91	3.03	.88	-.970	.333
حفز الموظفين	3.06	.87	3.10	.93	-.406	.685
المشاركة في صنع القرار	3.19	.84	3.34	.74	-1.793	.074
التمكين الوظيفي ككل	3.37		3.49		-1.773	.077

يتبين من الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في بعد التدريب ، وقد بلغت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين (3.34) و (3.64) للذكور والإناث على التوالي ولصالح الإناث . بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات يظهر بدرجة متساوية بغض النظر عن جنسهم سواء كان ذكر أو أنثى ، لأن للتمكين الوظيفي آليات ووسائل محددة لممارسته بغض النظر إن كان الموظف الممكن

وظيفياً ذكر أو أنثى ، ومن جهة أخرى يبدو أن طبيعة البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة العمانية للاتصالات تتناسب أكثر مع طبيعة عمل الإناث ، وبالتالي تلقى استجابة أكبر من قبلهن

مقارنة مع الذكور . وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل وقبولها في بعد التدريب .

ثانياً : العمر

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير العمر (ن=414)

الأبعاد	أقل من 30 سنة		30- 40 سنة		أكثر من 40 سنة		قيمة "F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تفويض السلطة	3.67	.68	3.73	.67	3.90	.57	2.465	.086
العمل الجماعي	3.68	.73	3.81	.75	3.87	.68	1.576	.208
الاتصال الفعال	3.60	.87	3.55	.81	3.64	.71	.310	.734
التدريب	3.52	.79	3.43	.86	3.36	.82	.719	.488
العدالة والإنصاف	2.98	.87	2.95	.90	3.04	.96	.290	.748
حفز الموظفين	3.04	.84	3.11	.91	2.99	.90	.537	.585
المشاركة في صنع القرار	3.30	.79	3.26	.78	3.05	.94	2.066	.128
التمكين الوظيفي ككل	3.41		3.41		3.42		.005	.995

يتبين من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل . أي أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات موجود بدرجة متساوية بغض النظر عن الاختلاف في أعمارهم ،فترسيخ التمكين الوظيفي لدى العاملين في الشركة لا يعتمد على التفاوت في أعمارهم بقدر ما يعتمد على وسائل محددة وسياسات وتوجهات معينة تقوم بها إدارة الشركة لترسيخ التمكين الوظيفي لدي عامليها. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل تبعاً للعمر.

ثالثاً : المؤهل العلمي

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=414)

الأبعاد	دبلوم فما دون		بكالوريوس		ماجستير أو أعلى		قيمة"F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تفويض السلطة	3.85	.74	3.64	.59	3.74	.58	4.897	.008
العمل الجماعي	3.95	.80	3.66	.69	3.73	.59	7.277	.001
الاتصال الفعال	3.70	.88	3.48	.75	3.56	.76	3.452	.033
التدريب	3.48	.86	3.39	.80	3.54	.86	.859	.424
العدالة والإنصاف	3.08	.92	2.84	.88	3.13	.81	4.160	.016
حفز الموظفين	3.19	.99	2.97	.80	3.08	.82	2.969	.052
المشاركة في صنع القرار	3.37	.87	3.12	.76	3.28	.71	4.427	.013
التمكين الوظيفي ككل	3.53		3.31		3.45		5.333	.005

يتبين من الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد باستثناء بعدي التدريب وحفز الموظفين وفي التمكين الوظيفي ككل . ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (20) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل ورفضها في بعدي التدريب وحفز الموظفين .

جدول (20)

المقارنات البعدية بطريقة شفية (Scheffe) لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=414)

		المتوسط الحسابي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير أو أعلى
تفويض السلطة	دبلوم فما دون	3.85			
	بكالوريوس	3.64	.21(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.74	.12	-.10	
العمل الجماعي	دبلوم فما دون	3.95			
	بكالوريوس	3.66	.29(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.73	.22	-.07	
الاتصال الفعال	دبلوم فما دون	3.70			
	بكالوريوس	3.48	.22(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.56	.14	-.09	
العدالة والإنصاف	دبلوم فما دون	3.08			
	بكالوريوس	2.84	.24(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.13	-.05	-.29	
المشاركة في صنع القرار	دبلوم فما دون	3.37			
	بكالوريوس	3.12	.25(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.28	.09	-.16	
التمكين الوظيفي ككل	دبلوم فما دون	3.53			
	بكالوريوس	3.31	.22(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.45	.07	-.14	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين بأبعاده الخمسة الواردة في الجدول بين دبلوم فما دون وبكالوريوس ، وجاءت الفروق لصالح

دبلوم فما دون ، في جميع الأبعاد الخمسة وفي التمكين الوظيفي ككل. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة الفنية والمهنية لعمل العاملين من حملة دبلوم فما دون والتي تجعل المدراء يميلون إلى إعطاء بعض الصلاحيات لهم باعتبارهم أكثر معرفة وإحاطة بالمشاكل والتعقيدات الفنية التي يمكن أن تتعرض لها الشركة من المدراء أنفسهم الذين يهتمون بالجوانب الإدارية أكثر من الفنية وبالتالي يفوضون هذه الصلاحيات لأهل الاختصاص . أما من جهة العمل الجماعي ، فيمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الشركة التي يغلب عليها الطابع الفني كونها شركة اتصالات تجعل فرق العمل المشكلة من غالبية حملة دبلوم فما دون الذين يمارسون المهام الفنية والمهنية . أما فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال فيمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الفنيين من حملة دبلوم فما دون لديهم الكثير من التفاصيل والمعلومات الدقيقة حول واقع العمل في المنظمة ، نتيجة عملهم الفني المرتبط ارتباطا مباشراً بصلب عمل الشركة ، وبالتالي تبدو الحاجة ملحة لفتح قنوات اتصال فعالة بين المدراء والمسئولين وبين هذه الفئة المهمة من العاملين لاستقاء المعلومات منهم والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم حول العمل . وفيما يخص بعد العدالة والإنصاف فيمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام وإدراك من قبل إدارة الشركة لإرساء جو من العدالة والمساواة بين العاملين وبالأخص العاملين من حملة دبلوم فما دون باعتبارهم الفئة الأكثر حاجة للمراعاة والاهتمام وإشعارها بعدم التمييز مقارنة مع العاملين الإداريين الذين لديهم مؤهلات علمية أعلى . وفيما يخص بعد المشاركة في صنع القرار فيمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين من حملة دبلوم فما دون الذين يمارسون الأعمال الفنية والمهنية لديهم خبرة عميقة نتيجة عملهم الميداني المباشر المرتبط بأنشطة الشركة ، وبالتالي لا بد للمدراء من الاستماع لآراء هذه الفئة والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات وخاصة تلك المرتبطة بطبيعة عملهم باعتبارهم أكثر دراية من المدراء أنفسهم بواقع عملهم الأمر الذي يؤدي لاتخاذ قرارات أكثر فعالية ودقة وتلقى الرضا والقبول من جانب العاملين .

رابعاً : سنوات الخدمة

جدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=414)

الأبعاد	أقل من 5 سنوات		5–10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		قيمة"F"	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	الإحصائية
تفويض السلطة	3.62	.67	3.71	.67	3.79	.65	1.616	.200
العمل الجماعي	3.74	.68	3.70	.79	3.87	.70	2.414	.091
الاتصال الفعال	3.68	.78	3.46	.82	3.65	.80	2.964	.053
التدريب	3.69	.80	3.31	.78	3.48	.87	4.538	.011
العدالة والإنصاف	3.03	.85	2.90	.85	3.01	.95	.866	.422
حفز الموظفين	3.11	.80	3.00	.86	3.12	.94	.887	.413
المشاركة في صنع القرار	3.39	.80	3.18	.79	3.25	.82	1.446	.237
التمكين الوظيفي ككل	3.49		3.33		3.46		2.281	.103

يتبين من الجدول رقم (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في بعد التدريب ، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (22) . في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن منح الصلاحيات للموظفين للقيام بدور أكثر فعالية وتشكيل فرق العمل الجماعية لإثراء العمل وفتح قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين الرئيس والمرؤوسين وحرص الإدارة على عدم التمييز في المعاملة بين الموظفين وإرساء جو من العدالة والإنصاف فيما بينهم والعمل على تحفيز الموظفين مادياً ومعنويا لدفعهم لبذل المزيد من الجهود وحرص الإدارة على أخذ آراء العاملين بعين

الاعتبار والاستماع لمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار المتعلقة بصلب عملهم ، كل سياسات التمكين هذه لا يرتبط تفعيلها بطول مدة الخدمة التي يقضيها الموظف في الشركة أو قصرها ، وهذا يدل على وجود إدارة واعية لديها فكر مستنير تحرص على تمكين الموظف وإعطاءه الفرصة لطرح أفكاره ومقترحاته سواء كان موظفاً جديداً أو قديماً ، إذ أن الطبيعة التكنولوجية لعمل الاتصالات لا تقتصر فقط على الموظفين ذوي سنوات الخبرة الطويلة بل هي بحاجة أيضاً إلى الموظفين الشباب ذوي سنوات الخبرة القليلة الذين يتصفون بالمرونة والحماس والإلمام بالتطورات التكنولوجية الحديثة التي تميز عمل شركات الاتصالات . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية لبعد التدريب ورفضها في باقي الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل .

جدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة شفية (Scheffe) لأثر سنوات الخدمة (ن=414)

		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5–9 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التدريب	أقل من 5 سنوات	3.69			
	5–9 سنوات	3.31	.38(*)		
	أكثر من 10 سنوات	3.48	.22	-.16	

*دالة عند مستوى الدلالة($\alpha \le 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \le 0.05$) بين فئتي الخبرة " أقل من 5 سنوات" و "5 – 9 "سنوات ، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى فئة العاملين الأقل خبرة وذوي سنوات الخدمة القليلة في الشركة العمانية للاتصالات هي الفئة الأكثر إدراكاً لحاجة التدريب لاكتساب المهارات المطلوبة وتطوير معارفها

لمواكبة نشاطات الشركة وتطوير أدائها بما يتناسب مع مهام الشركة ، وبالتالي فالعاملون ضمن هذه الفئة يبدون مرونة وتقبل واسع لبرامج التدريب التي تقدمها الشركة نتيجة هذه الحاجة .

خامساً : المستوى الإداري

جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الإداري (ن=414)

الأبعاد	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية		قيمة"F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تفويض السلطة	3.57	.81	3.69	.69	3.75	.65	.536	.586
العمل الجماعي	3.63	.70	3.72	.72	3.80	.74	.580	.561
الاتصال الفعال	3.30	1.21	3.44	.76	3.61	.81	1.777	.171
التدريب	3.14	1.09	3.47	.82	3.44	.83	.613	.542
العدالة والإنصاف	2.76	1.20	2.94	.97	2.98	.88	.297	.743
حفز الموظفين	2.89	1.27	3.01	.94	3.09	.87	.413	.662
المشاركة في صنع القرار	3.15	1.00	3.18	.80	3.25	.81	.267	.766
التمكين الوظيفي ككل	3.21		3.36		3.43		.762	.467

يتبين من الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تعزى للمستوى الإداري في جميع الأبعاد منفردة ومجتمعة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات موجود بدرجة متساوية بغض النظر إن كان العاملين من شاغلي المواقع الإدارية العليا أو الوسطى أو التنفيذية ، حيث أن التمكين الوظيفي بطبيعته يستهدف تمكين العامل أينما كان موقعه الإداري سواءً كان منخفضاً أو مرتفعاً وإعطاءه الفرصة ليعبر عن آراءه ومقترحاته ويشارك

في صنع القرار وتحفيزه مادياً ومعنويا ليقدم أفضل ما لديه في سبيل تطوير العمل . وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل .

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري (حل المشكلات ، القابلية للتغيير ، روح المجازفة ، تشجيع الإبداع) في الشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفة للمبحوثين (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) ".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس ، وتحليل التباين الأحادي لكل من المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري) ، والجداول التالي يوضح ذلك .

أولاً : الجنس

جدول (24)

اختبار "ت" لتقدير المبحوثين بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس (ن=414)

الأبعاد	ذكر		أنثى		قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
حل المشكلات	3.72	.70	3.77	.74	-.662	.509
القابلية للتغيير	3.32	.89	3.60	.78	-3.120	.002
روح المجازفة	3.43	82	3.63	.77	-2.472	.014
تشجيع الإبداع	3.35	.92	3.46	.92	-1.073	.284
الإبداع الإداري ككل	3.46		3.61		-2.329	.020

يتبين من الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري تعزى لأثر الجنس في بعدي القابلية للتغيير وروح المجازفة وفي الإبداع الإداري ككل ، وقد جاءت الفروق لصالح الإناث . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث في أغلب الأحيان يملن بطبيعتهن إلى حب التغيير والتجديد وبالتالي يكن أكثر استعداداً لقبول التغيير والتأقلم مع التطورات الجديدة مقارنة بالذكور ، وبالتالي لا يمانعن في المجازفة وتجربة كل ما هو جديد لإشباع الرغبة لديهن في التغيير ، الأمر الذي يقودهن إلى المساهمة في طرح الأفكار الجديدة الإبداعية في محاولة للمساهمة في صنع واقع جديد يتطلعن إليه داخل الشركة . .بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في بعدي حل المشكلات وتشجيع الإبداع . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن طرح الحلول لحل المشكلات التي تعترض عمل الشركة يمكن أن يتم من قبل الموظفين الذكور أو الإناث على حدٍ سواء فكلاهما يمكن أن يكون مبدعاً ويقدم أفكاره ومقترحاته الإبتكارية لأن الإبداع لا يرتبط بجنس الموظف ، فالإدارة حريصة على تحفيز الإبداع لدى الذكور والإناث كلُ حسب موقعه وتخصصه بحيث أن كل طرف يكمل عمل الطرف الأخر وهذه النتيجة

تشير إلى قبول الفرضية في بعدي القابلية للتغيير وروح المجازفة وفي الإبداع الإداري ككل ورفضها في بعدي حل المشكلات وتشجيع الإبداع .

ثانياً : العمر

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر (ن=414)

الأبعاد	أقل من 30 سنة		30−40 سنة		أكثر من 40 سنة		قيمة"F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
حل المشكلات	3.75	.75	3.70	.72	3.89	.57	1.634	.196
القابلية للتغيير	3.48	.74	3.38	.89	3.47	.91	.659	.518
روح المجازفة	3.61	.81	3.46	.83	3.44	.68	1.393	.250
تشجيع الإبداع	3.39	.89	3.37	.95	3.46	.88	.222	.801
الإبداع الإداري ككل	3.55		3.48		3.57		.777	.461

يتبين من الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري لمتغير العمر في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل . أي أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات موجود بدرجة متساوية بغض النظر عن الاختلاف في أعمارهم ، فالإبداع الإداري يرتبط بمدى امتلاك العامل للمهارات والقدرات الذاتية التي تؤهله لطرح أفكار ومقترحات مبتكرة تغني العمل وترفع من سويته ، سواء كان هذا العامل من فئة الشباب أو من فئة كبار السن لأن الأفكار الإبداعية يمكن أن تُطرح من كلا الفئتين. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل .

ثالثاً : المؤهل العلمي

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=414)

الأبعاد	دبلوم فما دون		بكالوريوس		ماجستير أو أعلى		قيمة"F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
حل المشكلات	3.88	.74	3.63	.68	3.68	.65	5.882	.003
القابلية للتغيير	3.56	.88	3.27	.85	3.55	.69	6.165	.002
روح المجازفة	3.63	.79	3.41	.85	3.38	.56	3.843	.022
تشجيع الإبداع	3.57	.95	3.24	.93	3.35	.62	5.921	.003
الإبداع الإداري ككل	3.66		3.39		3.49		8.590	.000

يتبين من الجدول رقم (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي في جميع أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة ومنفردة . ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (27) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل .

جدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة شفية (Scheffe) لتقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة تبعاً للمؤهل العلمي (ن=414)

		المتوسط الحسابي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير أو أعلى
حل المشكلات	دبلوم فما دون	3.88			
	بكالوريوس	3.63	.25(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.68	.20	-.05	
القابلية للتغيير	دبلوم فما دون	3.56			
	بكالوريوس	3.27	.30(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.55	.02	-.28	
روح المجازفة	دبلوم فما دون	3.63			
	بكالوريوس	3.41	.22(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.38	.25	.03	
تشجيع الإبداع	دبلوم فما دون	3.57			
	بكالوريوس	3.24	.33(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.35	.22	-.10	
الإبداع الإداري ككل	دبلوم فما دون	3.66			
	بكالوريوس	3.39	.28(*)		
	ماجستير أو أعلى	3.49	.17	-.11	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتبين من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين دبلوم فما دون وبكالوريوس ، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فما دون ، في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين من فئة دبلوم فما دون غالباً ما يكونون مهنيين يمارسون أعمالاً فنية داخل الشركة ، وبالتالي يملكون مجالاً واسعا ومساحة مهمة لإظهار إبداعاتهم

وتجريب مقترحاتهم باعتبار أن أغلب مهامهم تطبيقية ، في حين أن المجال ضيق لحدٍ ما للموظفين من ذوي المؤهلات العلمية العالية باعتبار أن أعمالهم إدارية أو إشرافية وليست ميدانية في غالب الأحيان وبالتالي هامش الإبداع لديهم محدود إذا ما قورن مع الفنيين .

رابعاً : سنوات الخدمة

جدول (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=414)

الأبعاد	أقل من 5 سنوات		5–10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		قيمة "F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
حل المشكلات	3.73	.82	3.64	.74	3.82	.64	2.811	.061
القابلية للتغيير	3.65	.74	3.23	.86	3.52	.86	7.379	.001
روح المجازفة	3.55	.77	3.50	.88	3.48	.76	.159	.853
تشجيع الإبداع	3.42	.88	3.26	.93	3.49	.92	2.889	.057
الإبداع الإداري ككل	3.59		3.40		3.58		3.901	.021

يتبين من الجدول رقم (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في بعد القابلية للتغيير ، وفي الإبداع الإداري ككل ، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (29) .

في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية بعد القابلية للتغيير وفي الإبداع الإداري ككل ورفضها في باقي الأبعاد .

جدول (29)

المقارنات البعدية بطريقة شفية (Scheffe) في تقدير المبحوثين لمستوى القابلية للتغيير ولمستوى الإبداع الإداري ككل تبعاً لسنوات الخدمة (ن=414)

		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5−9 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القابلية للتغيير	أقل من 5 سنوات	3.65			
	5−9 سنوات	3.23	.42(*)		
	أكثر من 10 سنوات	3.52	.13	-.29(*)	
الإبداع الإداري ككل	أقل من 5 سنوات	3.59			
	5−9 سنوات	3.40	.19		
	أكثر من 10 سنوات	3.58	.01	-.18(*)	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (29) إلى أن مواقع الفروق في تقدير المبحوثين لمستوى القابلية للتغيير تتركز بين فئة الخبرة 5−9 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى ، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات في القابلية للتغيير . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في الشركة العمانية للاتصالات من أصحاب الخبرة القليلة في الشركة يكونون أكثر تقبلاً وحماساً لإحداث تغييرات في الشركة ويتميزون بسرعة التأقلم نوعاً ما مع هذه التغييرات لأنهم لم يعتادوا بعد على الخضوع لسنوات طويلة لنظام معين ثابت في الشركة بحكم سنوات تواجدهم القليلة في الشركة ، ومن جهة أخرى فإن العاملين من ذوي سنوات الخدمة الطويلة في الشركة قد يكونون وصلوا لقناعة راسخة بضرورة التغيير في الشركة بحكم خبرتهم الطويلة في الشركة ، فهم أعلم الناس باحتياجات الشركة وطرق وأساليب تطوير العمل فيها ، وبالتالي يمكن أن يؤيدوا تطوير وتغيير النظم والإجراءات في الشركة بما يقود إلى تحسين العمل في نهاية المطاف .

من جانب آخر يشير الجدول (29) إلى أن مواقع الفروق في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري ككل تتركز بين فئتي الخبرة 5–9 سنوات وأكثر من 10 سنوات ، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن فئة العاملين الأكثر خبرة ذوي سنوات الخدمة الطويلة في الشركة العمانية للاتصالات على دراية وإدراك بضرورة تشجيع الإبداع الإداري وتحفيزه عند العاملين في كافة مستوياتهم الإدارية لما لذلك من أثر إيجابي في تطوير العمل ومواكبة التطورات الجديدة في عالم الاتصالات الذي يتميز بطبيعة الحال بالسرعة والإبداعات الجديدة باستمرار.

خامساً : المستوى الإداري

جدول (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المستوى الإداري (ن=414)

الأبعاد	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية		قيمة"F" ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
حل المشكلات	3.69	.95	3.65	.76	3.76	.70	.637	.529
القابلية للتغيير	3.29	1.05	3.36	.91	3.43	.85	.277	.758
روح المجازفة	3.36	.74	3.61	.71	3.48	.83	.869	.420
تشجيع الإبداع	3.47	.73	3.36	.91	3.39	.93	.071	.932
الإبداع الإداري ككل	3.46		3.49		3.52		.082	.921

يتبين من الجدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى الإداري في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات موجود بدرجة متساوية بغض النظر إن كان العاملين من شاغلي المواقع الإدارية العليا أو الوسطى أو التنفيذية ، حيث أن العامل في هذه الشركة يحظى بفرصته لإثبات قدراته ومهاراته ويقدم ما لديه من أفكار إبداعية سواء

كان يعمل في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية لأن نجاح عملية الإبداع الإداري وتعزيزها يتطلب تظافر جهود كل العاملين في كل المستويات الإدارية في تقديم مقترحات إبداعية تسهم في تطوير عمل الشركة . وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في جميع الأبعاد وفي الإبداع الإداري ككل .

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان** "

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد مدى تأثير التمكين الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين ،إلى جانب معرفة أي من أبعاد التمكين الوظيفي الأكثر تأثيراً وتفسيراً للتباين على مستوى الإبداع الإداري ، والجدول رقم (31) يوضح ذلك :

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لأثر أبعاد التمكين الوظيفي منفردة ومجتمعة على مستوى الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات (ن = 414)

الأبعاد	قيمة β	قيمة (t)	R- Square	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	-.093	-2.112	.287	.035
العمل الجماعي	.191	4.220	.311	.000
الاتصال الفعال	.165	3.702	.542	.000
التدريب	.077	1.687	–	.092
العدالة والإنصاف	.066	1.200	–	.231
حفز الموظفين	.229	4.586	.577	.000
المشاركة في صنع القرار	.293	5.984	.758	.000
أبعاد التمكين الوظيفي مجتمعةً	.921	24.488	.504	.000

المتغير التابع: الإبداع الإداري

يتبين من الجدول رقم (31) أعلاه أن التمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة له أثر مهم عند مستوى الدلالة (0.000) على الإبداع الإداري ، إذ بلغت قيمة (B) (.921) ، وهي قيمة إيجابية وقوية تدل على وجود تأثير طردي وقوي لأبعاد التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري . كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أن كلاً من الأبعاد " المشاركة في صنع القرار " و " حفز الموظفين " و "العمل الجماعي " و " الاتصال الفعال "و "تفويض السلطة "هي ذات تأثير مهم على الإبداع الإداري ، إذ بلغت قيم (t) (5.984، 4.586، 4.220، 3.702، 2.112−) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.000، .000، .000، .000، .035) على التوالي . من جانب آخر أكدت النتائج أن كلاً من بعد " التدريب " و " العدالة والإنصاف " لا يوجد لها أي تأثير على الإبداع الإداري ، إذ بلغت قيمة (t) (1.687، 1.200) على التوالي ، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت الدلالة الإحصائية لكل من البعدين (.092، .231)على التوالي .

لقد أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (31) على وجود اختلافات في تأثير أبعاد التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري، ولتحديد مدى التباين الذي يفسره كل من أبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) في المتغير التابع (الإبداع الإداري) ، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد – المتدرج (Stepwise-Multiple Regression) والجدول رقم (32) يوضح ذلك :

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لدراسة مقدار التباين في الإبداع الإداري الذي تفسره أبعاد التمكين الوظيفي (ن=414)

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة ذات التأثير	معامل الإرتباط المتعدد (R)	التباين المشترك (R-square)	التغير في التباين المشترك (R-square)	الدلالة الإحصائية
بعد المشاركة في صنع القرار	.695	.483	.483	.000
بعد المشاركة في صنع القرار بعد حفز الموظفين	.743	.552	.069	.000
بعد المشاركة في صنع القرار بعد حفز الموظفين بعد الاتصال الفعال	.767	.588	.036	.000
بعد المشاركة في صنع القرار بعد حفز الموظفين بعد الاتصال الفعال بعد العمل الجماعي	.777	.603	.015	.000
بعد المشاركة في صنع القرار بعد حفز الموظفين بعد الاتصال الفعال بعد العمل الجماعي بعد تفويض السلطة	.782	.611	.008	.000
أبعاد التمكين الوظيفي مجتمعةً	.782	.611	-	.000

المتغير التابع : الإبداع الإداري

يبين الجدول رقم (32) بأن قيمة معامل الارتباط (R) للتمكين الوظيفي بمستوى الإبداع الإداري قد بلغت (.782)، في حين تبين أن قيمة(R-square) قد بلغت (.61) ، وهي قيمة عالية تدل على أن التمكين الوظيفي يفسر ما نسبته (61%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) .

كما يظهر الجدول رقم (32) مقدار التباين الحاصل في المتغير التابع(الإبداع الإداري) الذي يفسره أبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) بمعزل عن المتغيرات الأخرى ، من خلال كيفية دخول تلك الأبعاد في معادلة خط الانحدار . فقد تبين أن خمسة من أبعاد التمكين الوظيفي قد دخلت في معادلة خط الانحدار وهي أبعاد " المشاركة في صنع القرار" و " حفز الموظفين " و الاتصال الفعال" و "العمل الجماعي " و " تفويض السلطة " في خمسة خطوات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مقدار التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) ، في حين تم استبعاد بعدين وهما " التدريب " و " العدالة والإنصاف " من الدخول في هذه المعادلة .

ففي الخطوة الأولى تم دخول بعد " المشاركة في صنع القرار " إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط (R) بنسبة (69.5%) مع الإبداع الإداري ، وبتباين مشترك مقداره (.483) ، بمعنى أن بعد " المشاركة في صنع القرار" يفسر ما نسبته (48.3%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وتلا ذلك دخول بعد " حفز الموظفين " إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط (R) بنسبة (74.3%) مع مستوى الإبداع الإداري ، وبتباين مشترك مقداره (.552) ، بمعنى أن بعد " المشاركة في صنع القرار " و " حفز الموظفين " يفسران معاً ما نسبته (55.2%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . ويؤكد ذلك بأن بعد " حفز الموظفين " يفسر ما نسبته (6.9%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وتلا ذلك دخول بعد " الاتصال الفعال " إلى معادلة خط

الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) ما نسبته (76.7%) مع الإبداع الإداري ، وبتباين مشترك مقداره (.588)، بمعنى أن بعد " المشاركة في صنع القرار " و"حفز الموظفين " و "الاتصال الفعال " يفسرون معاً ما نسبته (58.8%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . ويؤكد ذلك بأن بعد " الاتصال الفعال " يفسر ما نسبته (3.6%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وتلا ذلك دخول بعد " العمل الجماعي " إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) ما نسبته (77.7%) مع الإبداع الإداري ، وبتباين مشترك مقداره(.603)، بمعنى أن بعد " المشاركة في صنع القرار " و"حفز الموظفين " و "الاتصال الفعال " و " العمل الجماعي " يفسرون معاً ما نسبته (60.3%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . ويؤكد ذلك بأن بعد " العمل الجماعي " يفسر ما نسبته (1.5%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وتلا ذلك دخول بعد " تفويض السلطة " إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) ما نسبته (78.2%) مع الإبداع الإداري ، وبتباين مشترك مقداره(.611)، بمعنى أن بعد " المشاركة في صنع القرار " و"حفز الموظفين " و "الاتصال الفعال " و " العمل الجماعي " و " تفويض السلطة " يفسرون معاً ما نسبته (61.1%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . ويؤكد ذلك بأن بعد " تفويض السلطة " يفسر ما نسبته (0.8%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) .

تشير نتائج مناقشة الفرضية الخامسة وتحليلها ، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري ، وذلك في الأبعاد " المشاركة في صنع القرار " و " حفز الموظفين " و " الاتصال الفعال " و " العمل الجماعي " و " تفويض السلطة " ، وبناءً عليه فإننا نقبل هذه الفرضية جزئياً .

1. **أثر بُعد تفويض السلطة على مستوى الإبداع الإداري**

بعد الرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين أن بعد " تفويض السلطة " له أثر سلبي على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (‎-.093) ، كما بلغت قيمة (t) (‎-2.112) ، وبدلالة إحصائية (‎.035) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد : تفويض السلطة " كان له أثر ضعيف على الإبداع الإداري ، حيث جاء في المرتبة الأخيرة من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة على الإبداع الإداري ، حيث فسر فقط ما نسبته (0.8%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (‎.000) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة بعض الصلاحيات التي يفوضها المدراء للموظفين لها أثر سلبي على إبداع الموظف ، كونها صلاحيات روتينية بيروقراطية مؤقتة ، تقيد حرية الموظف ولا تعطيه الوقت الكافي لإطلاق أفكاره الإبداعية والتفكير بحلول وطرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز الأعمال، كما أن المدير في كثير من الأحيان يحتفظ بالصلاحيات الهامة والرئيسية ويترك الصلاحيات البسيطة التي لا تؤثر على النظام العام للشركة إلى الموظفين ،وبالتالي هذا الأمر يقلل من الهامش المتروك للموظف لكي يبدع، بالإضافة إلى ذلك فإن للموظف مهام متعددة وأعمال كثيرة داخل الشركة عليه إنجازها وبالتالي تفويضه بصلاحيات جديدة سوف يرتب عليه أعباء إضافية فوق مهامه الأصلية ويزيد من ضغط العمل عليه، الأمر الذي يتنافي مع الإبداع الذي يتطلب بيئة عمل صحية خالية من الضغوط والمسؤوليات الكثيرة .

2. **أثر بُعد العمل الجماعي على الإبداع الإداري**

بعد الرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين أن بعد " العمل الجماعي " له أثر إيجابي على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (‎.191) ، كما بلغت قيمة (t) (4.220) ، وبدلالة إحصائية (‎.000) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد "العمل الجماعي " كان له أثر

ضعيف لحدٍ ما على الإبداع الإداري ، حيث جاء في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة على الإبداع الإداري ، حيث فسر ما نسبته (1.5%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من اهتمام الإدارة بتشكيل فرق العمل الجماعية داخل الشركة، إلا أنه قد يكون هناك نوع من الصراعات الداخلية ضمن الفرق المشكلة وضعف في تبادل المعلومات بين أعضائها، الأمر الذي قد يضعف من عمل الفريق ويحد من نتاجه الإبداعي.

3. أثر بُعد الإتصال الفعال على مستوى الإبداع الإداري

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين لنا أن بعد " الاتصال الفعال " له أثر إيجابي على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (.165) ، كما بلغت قيمة (t) (3.702) ، وبدلالة إحصائية (.000) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد "الاتصال الفعال " كان له أثر على الإبداع الإداري ، حيث جاء في المرتبة الثالثة من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة على الإبداع الإداري ، و فسر ما نسبته (3.6%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود شفافية وسهولة في تبادل المعلومات بين الموظفين وإدارة الشركة العمانية للاتصالات ، وعدم وجود حواجز وصعوبات في التواصل المستمر بين الموظف والمدير ، الأمر الذي يؤدي إلى إفساح المجال للموظف لكي يعبر عن آرائه و أفكاره فيما يخص عمله ، وتبادل المقترحات مع مديره ، مما يشجعه على طرح حلول إبداعية لوجود قنوات اتصال فعاله ومباشرة مع إدارة الشركة .

4. أثر بُعد التدريب على مستوى الإبداع

بعد الرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين لنا أن بعد " التدريب " لا يوجد له أثر على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (.077) ، كما بلغت قيمة (t) (1.687) ، وبدلالة إحصائية (.092) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد "التدريب " لم يكن من أبعاد التمكين الوظيفي الداخلة في التأثير على الإبداع الإداري . وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تركيز البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون في الشركة العمانية للاتصالات ينصب على مواضيع محددة وتقليدية تخص طبيعة عمل الشركة اليومي ، ولا تركز على طرح مواضيع جديدة تشجع على التفكير الخلاق والإبداع ، وهذا يدل على عدم اهتمام القائمين على مثل هذه البرامج أو قلة إدراكهم لجدوى طرح برامج تدريبية تشجع على الإبداع وتركز على إكساب العاملين مهارات جديدة ، كما أن طرح مثل هكذا برامج إبداعية جديدة ذات نوعية عالية وغير مألوفة يحتاج لمصاريف أعلى وخبرة واسعة ، الأمر الذي قد يحد من حماس إدارة الشركة لطرحها .

5. أثر بُعد العدالة والإنصاف على مستوى الإبداع الإداري

بعد الرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين لنا أن بعد " العدالة والإنصاف " لا يوجد له أثر على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (.066) ، كما بلغت قيمة (t) (1.200) ، وبدلالة إحصائية (.231) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد "العدالة والإنصاف " لم يكن من أبعاد التمكين الوظيفي الداخلة في التأثير على الإبداع الإداري . وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إرساء جو من العدالة داخل الشركة والمساواة بين الموظفين وإعطائهم حقوقهم الوظيفية يؤدي إلى شعور الموظف بالاطمئنان والأمان الوظيفي ويدفعه إلى أداء مهامه الوظيفية برضا واهتمام ، ولكن من جانب أخر فالمساواة بين

الموظفين لا تقود إلى الإبداع بالضرورة وهو ما ظهر في الشركة العمانية للاتصالات ، قد يكون نتيجة لحرص إدارة الشركة على المساواة بين الموظفين في أمورهم الوظيفية والعدل بينهم فيما يتعلق بأعمالهم الروتينية اليومية ، وبالتالي فهذه المعاملة العادلة بين الموظفين لا تكفي لتنمية القدرات الإبداعية عند الموظفين كونها تنصب على أمور لا ترتبط بسياسات تشجيع الإبداع ، ففي كثير من الأحيان يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف ، ولكنه غير مبدع نتيجة لقلة كفائته وقدراته الإبداعية أو ربما لعدم وجود نظام تحفيزي عادل ومشجع على المبادرات التي يقدمها الموظف نحو وظيفته والعمل الذي يؤديه.

6. أثر بُعد حفز الموظفين على مستوى الإبداع الإداري

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين لنا أن بعد " حفز الموظفين " له أثر إيجابي على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (.229) ، كما بلغت قيمة (t) (4.586) ، وبدلالة إحصائية (.000) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد "حفز الموظفين " كان له أثر على الإبداع الإداري ، حيث جاء في المرتبة الثانية من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة على الإبداع الإداري ، و فسر ما نسبته (6.9%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الحوافز التي تقدمها إدارة الشركة تلقى الرضا والقبول من قبل الموظفين وتتناسب مع جهودهم الوظيفية، كما يتبين أن للموظف داخل الشركة تجارب سابقة حسنة مع الإدارة شجعته على الاستمرار في محاولة طرح طرق إبداعية جديدة عندما وجد التشجيع والدعم كتعويض عن جهوده ومحاولاته المستمرة لتطوير عمل الشركة .

7. أثر بُعد المشاركة في صنع القرار على مستوى الإبداع الإداري

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (31) يتبين لنا أن بعد " المشاركة في صنع القرار " له أثر إيجابي على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة (β) (.293) ، كما بلغت قيمة (t) (5.984) ، وبدلالة إحصائية (.000) ، وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (32) يتبين أن بعد "المشاركة في صنع القرار " كان له أثر قوي على الإبداع الإداري ، حيث جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد التمكين الوظيفي المؤثرة على الإبداع الإداري ، و فسر ما نسبته (48.3%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري ، عند مستوى الدلالة (.000) . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية السابعة . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود إرادة حقيقية من قبل إدارة الشركة لإشراك الموظفين باتخاذ بعض القرارات الإدارية ، وخاصة تلك المتعلقة بمهام عملهم نتيجة لإدراك الإدارة بأن هؤلاء الموظفون هم الأكثر معرفة بحيثيات عملهم ومشاكلهم الوظيفية ، وبالتالي إشراكهم سيسمح لهم بطرح حلول وأفكار إبداعية جديدة تغني عملية صنع القرار وتقود لاتخاذ قرارات إبداعية ذات فعالية عالية .

تحليل ومناقشة السؤال المفتوح :

السؤال المفتوح : برأيك ،ما هي أفضل السبل لدعم تمكين الموظف وتعزيز إبداعاته في الشركة ؟

بلغ عدد أفراد العينة الذين ساهموا بتقديم الاقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح أعلاه (215) فرد وبنسبة مئوية وصلت إلى (52%) من المبحوثين ، فيما وصل عدد أفراد العينة الذين لم يسجلوا ملاحظاتهم إلى (199) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (48%) من المبحوثين ، والجدول رقم (36) يوضح ذلك كما يلي :

الجدول (33)

الاقتراحات التي يوصي بها أفراد العينة لدعم تمكين الموظف وتعزيز إبداعاته في الشركة وتكراراتها والنسب المئوية مرتبة تنازلياً

الرقم	المقتـرحـــــــــــــــــــات	التكرار	النسبة
أولاً : أبعاد التمكين الوظيفي			
بعد الاتصال الفعال			
1	توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وتعزيز الثقة بين الطرفين .	37	%9.95
2	الإقلال من الضغط النفسي على الموظفين وإعطائهم حرية عمل أكبر أثناء قيامهم بتنفيذ مهامهم .	27	%7.26
3	أن تسعى إدارة الشركة إلى الإحساس بالعاملين ومشاعرهم والاهتمام بمشاكلهم	20	%5.38
4	توثيق العلاقات الاجتماعية مع الموظفين والاهتمام بالشؤون الشخصية لهم، مما يساعد على تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين اتجاه الشركة ويدفعهم للإخلاص في العمل .	7	%1.89
	المجمـــــــوع	**91**	**%24.48**
بعد العدالة والإنصاف			
5	تحقيق العدالة بين العاملين في الشركة فيما يتعلق بالحوافز والتنقلات والمكافآت وإعطاء الموظفين المبدعين علاوات تشجعهم على الإبداع .	42	%11.29
6	الابتعاد عن الواسطة في تسلم المناصب الإدارية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .	13	%3.5
	المجمـــــــوع	**55**	**%14.79**

بعد المشاركة في صنع القرار			
7	عقد اجتماعات دورية مع الموظفين وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات وتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل.	39	%10.49
8	احترام وجهات نظر الموظفين مهما كانت بسيطة .	13	%3.5
	المجموع	**52**	**%13.99**
بعد العمل الجماعي			
9	أن يتم العمل بروح الفريق الواحد من أجل تنفيذ المهام المطلوبة .	31	% 8.34
	المجموع	**31**	**% 8.34**
بعد حفز الموظفين			
11	تقدير جهود الموظفين والثناء عليهم عند انجاز الأعمال وتنفيذ المهام.	27	%7.26
	المجموع	**27**	**%7.26**
بعد التدريب			
13	إقامة دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات العاملين وزيادة معارفهم بما يسهم في تطوير العمل في الشركة.	12	%3.23
	إعداد برامج توعية للعاملين في الشركة للتعريف بمفهوم التمكين الوظيفي وفوائد ترسيخه في الشركة.	10	%2.69
	المجموع	**22**	**%5.92**
ثانياً : أبعاد الإبداع الإداري			
بعد القابلية للتغيير			
14	إعادة النظر في السياسات وإجراءات العمل المعمول بها في الشركة وتحديثها بشكل مستمر.	24	%6.46
	استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	26	% 6.99
	المجموع	**50**	**%13.45**
بعد تشجيع الإبداع			
15	الابتعاد عن الروتين ومحاولة إعطاء كل موظف دور إداري حتى يصل إلى درجة الإبداع.	39	%10.49
16	استقطاب الكفاءات والخبرات الإدارية التي تتمتع بحس إبداعي عالي من أجل تطوير العمل ومواكبة التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات.	5	%1.35
	المجموع	**44**	**%11.84**
	المجموع الكلي	**372**	**%100**

يتبين من خلال الجدول (33) أن اقتراحات بعد الاتصال الفعال جاءت في المرتبة الأولى " بتكرارات بلغت (91) وبنسبة مئوية (24.48%)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود إدراك ووعي لدى العاملين في الشركة لأهمية قنوات اتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيهم لإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وعرض مشاكلهم على المدراء مباشرة ، كما يمكن أن يعزى السبب إلى شعور العاملين بأن الشركة لا تزال تطبق النظام الهرمي التقليدي مما يخلق المزيد من العوائق التي تحد من درجة فعالية التواصل المنشود بين العاملين ومدرائهم . تلاها في المرتبة الثانية اقتراحات بعد العدالة والإنصاف بتكرارات بلغت(55) وبنسبة مئوية (14.79%) ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلىِ شعور العاملين بالظلم نوعاً ما ووجود تحيز في التعامل مع العاملين نتيجة لوجود علاقات شخصية ومحسوبيات بين بعض العاملين وأصحاب القرار في الإدارة مما ينعكس على رضا العاملين في الشركة ويحد من كفاءة عملهم ، بينما جاءت اقتراحات بعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الثالثة بتكرارات بلغت (52) ونسبة (13.99%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت اقتراحات بعد التدريب بتكرارات بلغت (22) وبنسبة مئوية (5.92%). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قناعة الموظفين بوجود برامج تدريبية متنوعة تطرح باستمرار من قبل الإدارة في الشركة نتيجة لحاجة الشركة لمثل هذه البرامج لتأهيل الموظفين الجدد ومتابعة وتطوير عمل القدامى .

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

بناءً على تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، فإنه يمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسة على النحو التالي :

1- بينت النتائج أن المستوى العام للتمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات كان متوسطاً، وقد تصدر بعد العمل الجماعي المرتبة الأولى وبمستوى عالي، متبوعاً ببعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية وبمستوى عالي كذلك. كما احتل بعد الاتصال الفعال المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، تلته جميع الأبعاد الأخرى بذات المستوى وهي على التوالي (التدريب، المشاركة في صنع القرار، حفز الموظفين، العدالة والإنصاف).

2- أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للإبداع من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات كان متوسطاً، وقد احتل بعد حل المشكلات المرتبة الأولى وبمستوى عالي، ثم تلته جميع أبعاد الإبداع الإداري بمستويات متوسطة، حيث جاء بعد روح المجازفة أعلاها، تلاه بعد القابلية للتغيير، في حين احتل بعد تشجيع الإبداع المرتبة الأخيرة في متغيرات الإبداع الإداري.

3- كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي في الشركة العمانية للاتصالات تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى الإداري).

4- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في تقدير المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى الإداري).

5- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات بلغ (61%) ، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في تأثير أبعاد التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري في الشركة العمانية للاتصالات، إذ وجد أن كلاً من الأبعاد " المشاركة في صنع القرار " و " حفز الموظفين " و " العمل الجماعي " و الاتصال الفعال " و " تفويض السلطة " هي ذات تأثير مهم على الإبداع الإداري في حين لم يسجل كلاً من بعد " التدريب " و " العدالة والإنصاف " أي تأثير يذكر على الإبداع الإداري ، بالرغم من تأكيد النتائج على وجود مستوى متوسط من الممارسة لهذين البعدين لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات.

توصيات الدراسة :

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالرجوع إلى الاقتراحات التي قدمها العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة العمانية للاتصالات ، توصي الدراسة بما يلي :

- **التوصيات المتعلقة بالتمكين الوظيفي .**

1. السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم في الشركة واحترام رأيهم عند مشاركتهم لتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر .
2. ضرورة قيام الرؤساء في كل وحدة إدارية في الشركة بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها مع الموظفين .
3. العمل على زيادة الثقة من قبل الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء المهام الموكولة إليهم ومنحهم الصلاحيات وتفويض السلطات الكافية لذلك .
4. إقامة دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات العاملين وزيادة معارفهم بما يسهم في تطوير العمل في الشركة .
5. إشراك العاملين في كافة المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات، لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها ويسهم في تنفيذ القرارات بالشكل الأمثل .
6. الابتعاد عن الواسطة في تسلم المناصب الإدارية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- **التوصيات المتعلقة بالإبداع الإداري :**

1- تشجيع الموظفين على ممارسة الإبداع الإداري من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين المبدعين .

2- إعادة النظر في السياسات وإجراءات العمل المعمول بها في الشركة وتحديثها بشكل مستمر.

3- استقطاب الكفاءات والخبرات الإدارية التي تتمتع بحس إبداعي عالي من أجل تطوير العمل ومواكبة التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات .

4. تسهيل الاتصال بين المبدعين لتوليد أفكار إبداعية جديدة .

5. الابتعاد عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية جديدة لتحسين الأداء .

- **التوصيات العامة والأكاديمية :**

1. حث الباحثين على القيام بدراسات وأبحاث في مجال التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري وتطبيقها على مجتمعات دراسية أخرى في عُمان .

2. اهتمام الشركة العمانية للاتصالات بمخرجات هذه الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في الواقع .

3. إجراء دراسات مستقبلية على نفس مجتمع الدراسة تتناول متغيرات مختلفة أخرى .

4. إجراء دراسات مستقبلية مماثلة لموضوع الدراسة لا تقتصر على الشركة العمانية للاتصالات في العاصمة مسقط ، بل تمتد لتشمل كافة الفروع التابعة لهذه الشركة في بقية المحافظات، من أجل تعميم النتائج على كافة فروع الشركة في سلطنة عُمان .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبازيد، رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية**، مجلد (24)،2009 .

- أبو هتلة، خالد ، **أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية**، دار المأمون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008 .

- أفندي، عطية حسن ، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، القاهرة، رقم 369،2003 .

- الأصقة، محمد ، **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصةفي الرياض**، 2010. على شبكة الانترنت: http://www.nauss.edu.sa/Ar/Digitalibarary

- أندراوس، معايعة ، **الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات** ، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن ،2008.

- البريدي ، عبدالله ، ريكاردز ، تيودر ، إبداع فرق العمل في البيئات شديدة التقنين : دراسة كمية في مكاتب المحاسبة في السعودية ، **مجلة الحقوق** – جامعة الكويت المجلد 17، العدد (1) ، 2010 .

- البلوشي ، علي ، **مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي** ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2008 .
- البشابشة، سامر، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** – إدارة أعمال، المجلد 15، العدد (2)، 2008 .
- بطاينة، فواز ، **أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال**، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، 2008 .
- جروان، فتحي، **الإبداع، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبة، مراحل العملية الابداعية**، الطبعة الثانية، دار الفكر، 2009 .
- جبر، حشمت ، وفاروق، ياسر ، **المدير المحترف وحلقات التميز**، ط1 مطبعة النيل، القاهرة، 1996 .
- جلاب ، إحسان ، الحسيني ، كمال ، **إدارة التمكين والاندماج** ،ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2013 .
- حريم ، حسين ، منصور، ياسر، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، **مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات**، مجلد (1) عدد (1) ص 83-104، 2006.
- حريم، حسين ، السلوك التنظيمي: **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004.

- الحربي، عضيب موسى محمد ، **أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية**، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود الرياض، 2003 .
- الحروب، أنيس ، **نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين**،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .
- الخاجة، فاطمة عبدالحميد ، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية،2006 .
- الخلف، عبدالله ، **التمكين لتحقيق الجودة**، تجربة معهد الإدارة العامة، اللقاء السنوي السادس لإدارة الجودة الشاملة، إصدار الشركة السعودية للكهرباء بالاشتراك مع الغرفة التجارية لمنطقة الدمام ،2002 .
- خير الله، جمال ، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
- خصاونة، عاكف لطفي، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال** ،دار الحامد للنشر، عمان،2011 .
- الخطيب، أحمد ، زيغان، خالد ،**إدارة المعرفة ونظم المعلومات** ، عالم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن ، 2009 .
- الزيدانيين، محمد مطر، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته ، الكرك، الأردن، 2006.
- السلمي، سمير ، **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة)**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، 2011.
- السامرائي، نبيهة ، **العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية**، ، دار زهران، عمان، 2003.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد،**مبادئ الإبداع**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004.

- سلامة، عبدالحافظ، وأبو مغلي، سمير، **الموهبة والتفوق**، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2002 .

- شتات، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2003.

- الشرفي، حامد علي، **أثر القيادة في تميز الابداع حالة منظمات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك**، الأردن، 2006.

- الشياب، أحمد، أبو حمور، عنان،**مفاهيم إدارية معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، 2011.

- صالح، سرمد غانم ، ورشيد،أسيل زهير، **تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل**، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، من 25–27 نيسان 2006.

- الصرايرة، أكثم،**العلاقة بن الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية : دراسة مسحية** ، مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن عشر ، العدد الرابع ، 2003 .

- الضلاعين، علي ، **أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية** ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 37 ، العدد 2010،1 .

- الطعاني، حسن،**درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك** ، المجلة التربوية العدد 98، الجزء الأول ، الأردن ،2011.

- الطعامنة، محمد، طارق ، يونس، **الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية في إطار عربي**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، 6–8 تشرين الثاني ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001 .

- العنزي، عويد هليل،**مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك- الأردن، 2009.
- العبيدين، بثينة زياد ، **العلاقة بين التمكين الاداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية**،(دراسة مقارنة)، جامعة مؤته، الكرك، الأردن،2004.
- العميان ، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر،2010.
- فلاق، نافلة،**أثر التمكين الاداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)**،2011 .
- الفارسية، عائشة، **واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان** (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس ، 2010 .
- فرمان ، مها ، **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي**، دراسة حالة- وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي- ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2010.
- الفياض،علي ،**بناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، 2005 .
- قديسات ، ريم، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي**، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك،2010 .

- القحطاني، سالم، العوامل المحددة للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الملك سعود**، م 14 العلوم الادارية (2) ، ص -372 327،2002.
- القحطاني، لاحق، **الإبداع الإداري ومعوقاته بالأمن العام بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، 2007.
- كاوه، سورجي،**التفويض الإداري وأثره على الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية في إقليم كوردستان العراق**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
- ملحم، يحيى سليم،**التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006 .
- المحاسنة ،أحمد ، **تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، 2007 .
- المغربي، كامل محمد، **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر، عمان، 2007.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، كلية التجارة جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول،2001.
- النفيسة، ندى،إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، **مجلة التنمية الادارية**، العدد(94)،ابريل 2012.
- النفيعي، ضيف الله ، **الابداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة ، قسم الادارة العامة ، 2003.

- هيجان ،عبدالرحمن أحمد، **معوقات الابداع في المنظمات السعودية،** الإدارة العامة، الرياض ، المملكة العربية السعودية،1999.
- الياسين ، إيمان ، **مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثره على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2013 .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Ambile,T.M,"Motivating Creativity In Organizations ": On Doing What You Love And Loving What You Do, **California Management Review** , Vol . 40,No.1,pp.39-58,1997.

- Amarjit&Smita," The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee Desire for Empowerment: A Comparative Study in Canada and India"; **International Journal of Management,**Vol, 29 Issue 1, P 190 – 200,2012.

- Ansir, Rajput,"Impact of Innovation and Resources in Entrepreneurial Success: A case study of PakistaniSMEs,Interdisciplinary**,Journal of Contemporary Research in Business,** Vol.21 Issue 11, p 606 -636, 2011.

- Baer,Markus&Frese,Michael,"Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance**".Journal of organizational Behavior**24,45-68, 2003.

- Bommer&Jalajas,"The innovation Work Environment of High- Tech SMEs in the USA and Canada", Published online,**DOI: 10.1111/1467-9310.00269**,2002.

- Beomcheol Kim, Gyumin," Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness**", Cornell Hospitality quarterly;**Vol.53 Issue 1,P 10 – 19,2012.

- Conger&Kanungo,"The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice",**Academy of Management Review**,Vol,13.No 3, 471-482,1988.

- Cole,Stroma,"Information and Empowerment: The Keys to Achieving Sustainable Tourism**", Journal of Sustainable Tourism**,14 (6), 629-644,2006.

- Etebarian,Akbar&Abzari, Mehdi, "Importance of the Relationship between Psychological, Empowerment of Employees and Human Resources Productivity in Government Organizations", **European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences**, Issue 26, p44-56,13p,2010.

- Farmer, "The Effects of staff Empowerment on Supervisory Relation, Burnout and Job Satisfaction" : **A Comparative Case Study of Two American Prisons**.Vol.2.No.13 Special Issue – July 2011.

- Franz, Cheny**,Cultural study of Employee Empowerment and Organizations Justice**, (PHD).Dissertation, Wayne State University,P1 -158, 2004.

- Gandz,J," The Employee Empowerment " Era, **Business Quarterly**, Autumnm 90,Vol.55 Issue.2,p.74,1990.

- Greasley , Kay., et al . "Employeeperceptionsof empowermentEmployee Relations",**Emerald Group Publishing Limited Journal**, Vol.27iss:4,pp354-368,2005

- Hunjra,Ulhaq, yousaf "Impact of Employee Empowerment on Jop satisfaction" An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry, Interdisciplinary**, Journal of Contemporary Research In Business** VOL,2 NO 11,2011.

- Halvorsen,David Lars, **An Investigation of Employee Satisfaction in the Residential Construction Industry**. Brigham Young University, Unpublished thesis,2005.

- Hao, Shenngbin, "The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance". **I Business Journal** .Vol. 3 Issue 4, P366 -371,2011.
- Hage ,J.T,"Organizational innovation and organizational change", **Annual Reviews Social**. 25. 597-622, 1999.

- Jesus, Perdomo&Javier Gonzalez ,"The Intervening Effect of Business InnovationCapability on The Relationship Between Total Quality Management and Technological Innovation". **International Journal of Production Research,** Vol.47 issue 18, P 5087 – 5107,2009.

- Kuo,Ho,Lin,Lai,**"**Empowerment in a Technology Advanced Work Environment,Management&Data Systems",**Emerald Group Publishing Limited Journal**, Vol. 110 Iss:1,pp.24-42, 2010.

- Karahan, Atila&Yilmaz, Huseyin,"Analysis of Relations between organizational Learning, personal Empowerment and Team performance: A Study in the Medical Sector **"Journal of Social Sciences Institute**; Vol. 13 issue 24, p153-171,2010.

- Lee&Koh,"Is Empowerment Really a New Concept**?" Journal of Human Resource Management** 684-695, 2001.

- Ljiljana, Kontic,"Innovation in the Manufacturing Sector: The case of Serbia",**Chinese Business Review**,VoI. 10 Issue P 879 – 888, 2011.

- Lau ,wing,keung, Jason**,Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploringassociations with perceived organizational support for innovation and organizational trust**, University of lowa,2010.

- Lashley,Conrad ,Goldrick, Jim,The Limits of Empowerment Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operatio Empowerment in Organizations,**Emerald Group Publishing LimitedJournal**, Vol.2 lss:3,pp.25-38,1994.

- Ming & Cheng, "An Impact of Embedded Network on Organizational Innovation from the viewpoint of Social capital:A case study of Taiwan Bliss-wisdom public welfare legal entity",**Journal of US-China public Administration**,Vol.9 Issue 2, p 127 – 138, 2012.

- Murrell, K. L. and Meredith, M,**Empowering Employee**, New YorkMcGraw-Hill**,**2000.

- Onne, Jansdsen, "The Barrier Effect of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment",**Work and stress Journal**,Vol. (18) No (1).p.1-10,2004.

- Quinn,S, "Supporting Innovation In The Work Place ",**supervision Journal** ,Vo1.51.No.2,1990.

- Rezaie, Hussein,"Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town, Interdisciplinary", **Journal of Contemporary Research in Business.**Vol.3 Issue 5, p 940 – 948,2011.

- Randolph and Sashkin,"Can Organizational Empowerment Work in Multinational stings?", **Academy of Management Executive**, 16(1), 102-115, 2002.

- Sprietzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation**", Academy of Management Journal**, Vol.38,No.5,1442-1465, 1995.

- Sawar, Amir & Khalid, Ayesha," Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization, Interdisciplinary**",Journal of Contemporary Research in Business,** Vol. 3 issue 2, p 664-683,2011.

- Turvey,Neal Knight,**Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives : The Need To Feel Empowered.Regional Frontiers of Entrepreneurship Research-Entrepreneurship Theory And Practice**, Queensland University of Technology,2006.

- Wilkinson," Empowerment :theory and Practice", **Personnel Review,** Vol.27 Iss:1,pp.40-56,1998.

- Worlein,Johannes, "Review Paper: Service and Sales", **Universidad politecnica de Valencia Journal**,2010.

-Zipple, Anthony,"Making Innovation Happen", **Psychiatric Rehabilitation Journal**,410-412,2001.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة   المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" **التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للإتصالات** " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد هذه الاستبانة حيث تتضمن عدداً من الأسئلة يأمل الباحث قيامك بقراءتها بعناية ودقة ثم اختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة بناءً على خبرتك وممارستك العملية في الشركة، علما بأن الإجابات التي تقدمها ستعامل بسرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا من خدمة وطننا العزيز.

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: سالم بن سعيد المسعودي

أولاً: المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

1. **الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.**
2. **العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 – 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة.**
3. **المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير أو أعلى.**
4. **سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات.**
5. **المستوى الإداري: ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة التنفيذية.**

ثانياً: فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن مدى ممارستك للتمكين الوظيفي والإبداع الإداري في مجال عملك، وأمام كل فقرة من هذه الفقرات خمس خيارات للإجابة، تمتد من الخيار الخامس (5) الذي يعكس أعلى درجات الموافقة على مضمون الفقرة حتى الخيار الرابع (4) درجات، والخيار الثالث (3) درجات، والخيار الثاني (2) درجتين، أما الخيار الأول (1) فدرجة واحدة والذي يعكس شدة عدم الموافقة على مضمون الفقرة، راجين تكرمك بوضع علامة(√) تحت درجة الموافقة التي تراها بعد القراءة المتأنية لكل فقرة.

الرقم	الفقـــــــــــــــرة	أوافـــق بدرجـــة عالية جداً (5)	أوافـــق بدرجـــة عالية (4)	أوافـــق بدرجـــة متوسطـــة (3)	أوافق بدرجة منخفضة (2)	أوفق بدرجة منخفضة جداً (1)
أولاً : أبعاد التمكين الوظيفي:						
	1- تفـويض السلطــة					
1	**يفـــوض رؤســـائي الســـلطة بنـــاء علـــى القـــوانين والأنظمـــة والتعليمات المتبعة في الشركة.**					
2	**يفوض رؤسائي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.**					
3	**يقوم رؤسائي بمتابعتي أثناء إنجاز المهام المفوضة لي دورياً.**					
4	**لا يمـــارس رؤســـائي الصـــلاحيات المفوضـــة لـــي خـــلال فتـــرة التفويض.**					
5	**يحصــل الموظــف علــى الــدعم والمســاعدة مــن قبــل رؤســائه فــي ممارسة السلطة المفوضة له.**					
6	**يثق رؤسائي بمقدرتي على أداء مهامي الموكلة إلي.**					
	2- العمـل الجمــاعي					
7	**يشــجع رؤســائي تكــوين فــرق العمــل ويؤكــدون علــى أهميتهــا بالشركة.**					
8	**يعمـل زملائـي بـروح الفريـق الواحـد ويعتمـد بعضـهم علـى بعـض في سبيل تحقيق ذلك.**					

9	يمـنح رؤسـائي السـلطة والمسـؤولية لجميـع أعضـاء الفريـق لأداء عملهم بشكل متكامل.					
10	يقـوم رئـيس الفريـق بمشـاركة الأعضـاء فـي وضـع خطـة العمـل وتحديد أهداف الفريق.					
11	يتم تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بكل شفافية.					
12	يشارك أعضاء الفريق في جميع خطوات اتخاذ القرار.					
13	يحصـل فريـق العمـل علـى المعلومـات اللازمـة لممارسـة أنشـطتهم ومهام عملهم.					
3- الاتصـال الفعـال						
14	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح والشفافية.					
15	يُمكننـي الحصـول علـى المعلومـات اللازمـة مـن مصـدرها مباشـرة دون تدخل من رؤسائي.					
16	يوجـد ربـط لشـبكة الاتصـالات بـين الـدوائر والفـرق المختلفـة بالشركة.					
17	يـتم تبـادل البيانـات والمعلومـات المطلوبـة بـين الـدوائر والفـرق بمنتهى الدقة والسرعة.					
18	يتم متابعة المعاملات قيد الإنجاز إلكترونياً داخل الشركة.					
19	يسـتطيع الموظفـون التواصـل مـع أصـحاب القـرار وإبـداء آرائهـم بلا صعوبة.					
20	تسـتخدم الشـركة وسـائل الاتصـال الحديثـة للتواصـل مـع أصـحاب الخدمة.					
4- التـدريـب						
21	تـوفر الشـركة دورات تدريبيـة لتطـوير معـارف المـوظفين وصـقل مهاراتهم.					
22	تـوفر الشـركة دورات تدريبيـة لتطـوير وتعـديل اتجاهـات المـوظفين					

					نحو العمل.	
					تقــوم الشــركة بتأهيــل وتــدريب المــوظفين الجــدد قبــل اســتلام الوظيفة.	23
					تقوم الشركة بتنمية مهارات الموظفين القدامى بشكل دوري.	24
					تعقد الشركة دورات تدريبية مرتبطة بطبيعة عمل الموظفين.	25
					تسـاهم البـرامج التدريبيـة التـي تقـدمها الشـركة بشـكل مباشـر فـي تطوير أداء الموظفين.	26
					أشـارك رؤسـائي بتحديـد نوعيـة الـدورات التـي أحتاجهـا فـي مجـال عملي.	27
					أسـتطيع تطبيــق المهــارات المكتسـبة مــن التــدريب فــي مجــال عملي.	28

5- العدالة والانصاف						
					يــتم تطبيــق القــرارات الإداريــة علــى كافــة المــوظفين بــدون استثناء.	29
					يتخذ رؤسائي القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	30
					يـوزع عـبء العمـل بشكـل عـادل بيـن الموظفين.	31
					يتنـاسب راتبـي مـع مؤهلاتـي وخبراتـي العمليـة.	32
					يحصـل الموظـف علـى حـوافز ومكافـآت مقابـل العمـل الـذي يقـوم بـه بشكل عادل.	33
					يتم انصاف الموظف عند مطالبته لحقوقه الوظيفية.	34
					هنــاك انصــاف ومســاواة فــي التعامــل والاحتــرام الــذي يتلقــاه الموظفون من الرؤساء في الشركة.	35
6- حفز الموظفين						

36	الحوافز التي تقدمها الشركة تحظى برغبتي وتستجيب لحاجاتي الوظيفية.					
37	يحصل الموظف على العلاوات الاستثنائية مقابل الجهود المبذولة في العمل.					
38	توفر الشركة حوافز معنوية كافية تشجع على العمل.					
39	يحصل الموظف على أجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية.					
40	الموظفون الذين يؤدون وظائف ومهام متشابهة يتلقون حوافز متساوية من الشركة.					
	7-المشاركة في صنع القرار					
41	يشجع الرؤساء موظفيهم على المبادرة في صنع القرارات.					
42	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بمهامهم من أجل إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.					
43	يناقش الرؤساء موظفيهم قبل إصدار القرار.					
44	يحصل المرؤوسون على كافة المعلومات اللازمة لدراسة القرار قبل اتخاذه.					
45	يمنح الرؤساء المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات.					
46	المشاركة في صنع القرارات تؤهلني لتحمل المسؤولية.					
	ثانيا: أبعاد الإبداع الإداري:					
	1- حل المشكلات					
47	تهتم الشركة بتنمية المهارات الإبداعية في حل المشكلات.					

48	تشجع الشركة العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات.					
49	يحاول الموظف معرفة أسباب المشكلة قبل إيجاد الحلول المناسبة لها.					
50	يتعاون الزملاء معي ويشاركون في حل مشكلات العمل.					
51	أحاول تجربة أفكار وطرق جديدة في حل المشكلات.					
2- القابليـة للتغييـر						
52	تُراجع الشركة التشريعات والقوانين دورياً لغايات التجديد والتطوير.					
53	يقوم الرؤساء بإقناع الموظفين وبيان مسوغات التغيير.					
54	تحفز الشركة الموظفين بمنحهم مزايا إذا نجحوا في دفع عجلة التغيير إلى الأمام.					
55	تسهل الشركة طرق فهم ومعرفة إجراءات العمل الجديدة.					
56	يشعر الموظف بالتجديد والتطوير عند إحداث التغيير.					
3- روح المجازفــة						
57	يرغب الموظف بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
58	يرفض الموظف الخطأ وإن كان شائعا في الشركة.					
59	يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.					
60	يميل الموظف إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.					
4- تشجيـع الإبـداع						
61	تشجع الشركة موظفيها على خلق أفكار واقتراحات إبداعية وتدعمها.					
62	تشجع الشركة الموظفين الابتعاد عن الروتين واستخدام					

	أساليب إبداعية جديدة لتحسين الأداء.					
63	تقدم الشركة الحوافز اللازمة لموظفيها المبدعين وتُميزُهم.					
64	تحـرص الشـركة علـى تـوفير الجـو المناسـب للمبـدعين بهـدف التوصل إلى أفكار إبداعية.					
65	تعمـل الشـركة علـى تيسـير وتسـهيل عمليـة الاتصـال بـين المبدعين لتوليد أفكار إبداعية.					

السؤال المفتوح : برأيـك ، مـا هـي أفضل السبـل لدعـم تمكيـن الموظـف وتعـزيـز إبداعـاتـه في الـــشركة؟

....

....

....

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	أسماء المحكمين	التخصص	الجامعة
1	أ.د نعيم نصير	الإدارة العامة	اليرموك
2	أ.د أحمد الشياب	الإدارة العامة	اليرموك
3	أ.د عادل رشيد	إدارة الأعمال	اليرموك
4	أ.د جمال أبو دولة	إدارة الأعمال	اليرموك
5	د. عبد الفتاح كراسنة	إدارة الأعمال	اليرموك

ملحق رقم (3)

كتاب موجه من قسم إدارة الأعمال إلى الشركة العمانية للاتصالات لتسهيل مهمة الباحث



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الرقم: ك ق/١٠٧/٥٠/ م ع
التاريخ: ١ /رجب/١٤٣٣ هـ
الموافق: ٢٢ /أيار/٢٠١٢ م

لمـــن يهمـــه الأمـــر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

ارجو العلم بأن طالب الماجستير سالم سعيد المسعودي والذي يدرس ماجستير ادارة الأعمال ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٣٦٠٠٣٩) يقوم بإجراء دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات رسالته للماجستير والتي هي بعنوان *"التمكين الوظيفي وأثره على الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات"*، لذا يرجى الموافقة على تسهيل مهمته وتقديم المعلومات التي يحتاجها لاكمال الدراسة. علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

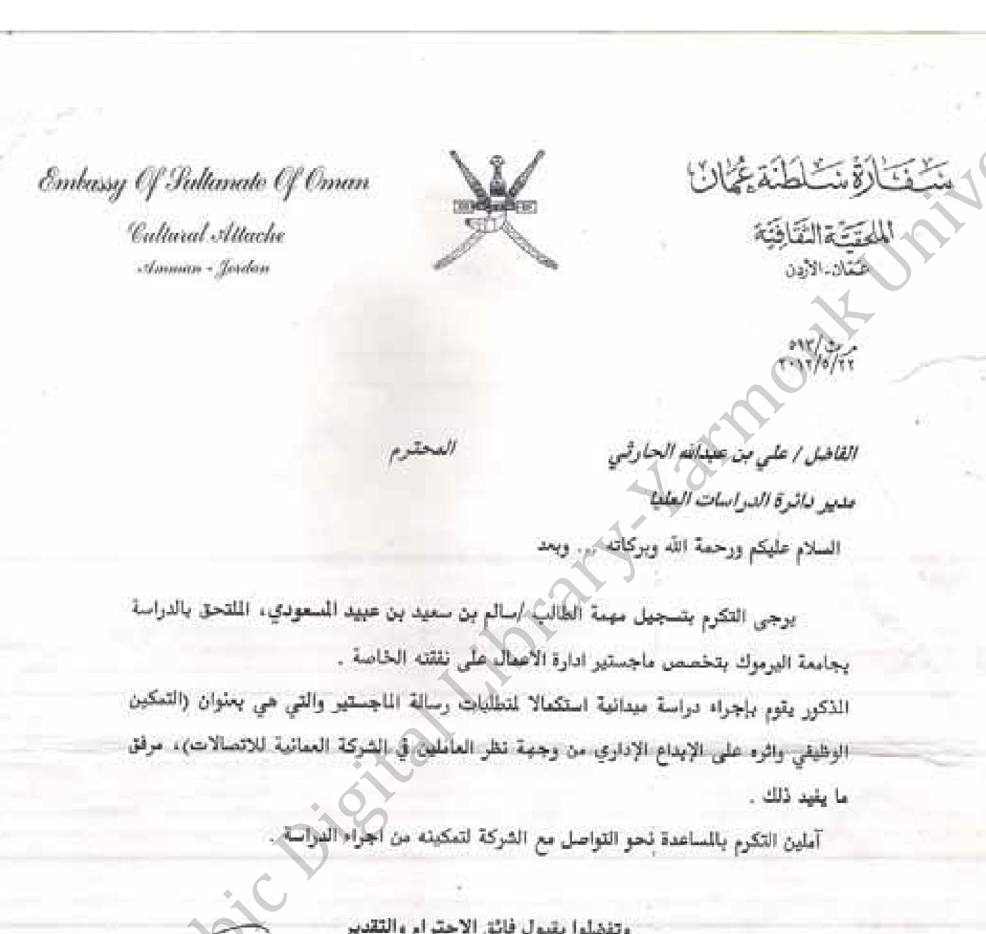
المشـــرف

أ.د أنيـــس الخصاونـة
قســـم ادارة الأعمـــال

الاستاذ الدكتور
أنيس الخصاونة

ملحق رقم (4)

كتاب موجه من الملحقية الثقافية في السفارة العُمانية في الأردن لتسهيل مهمة الباحث



Embassy Of Sultanate Of Oman
Cultural Attache
Amman - Jordan

سفارة سلطنة عُمان
الملحقية الثقافية
عمّان - الأردن

م ث/٥٩٣
٢٠١٢/٥/٢٢

الفاضل / علي بن عبدالله الحارثي المحترم

مدير دائرة الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب /سالم بن سعيد بن عبيد المسعودي، الملتحق بالدراسة بجامعة اليرموك بتخصص ماجستير ادارة الأعمال على نفقته الخاصة .

المذكور يقوم بإجراء دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات رسالة الماجستير والتي هي بعنوان (التمكين الوظيفي واثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات)، مرفق ما يفيد ذلك .

آملين التكرم بالمساعدة نحو التواصل مع الشركة لتمكينه من اجراء الدراسة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د/عبدالله بن جمعه الشقصي

الملحق الثقافي



هاتف : ٥٦٠١٥٠٥ / ٥٦٠١٥٢٥ فاكس : ٥٦٠١٥١٥ ص.ب : ٩٢٦٠٢٤ عمان ١١١٩٠ الاردن
Tel. : 5601505 / 5601525 Fax : 5601515 P.O.Box : 926024 Amman 11190 Jordan
E-mail : cu_oman@yahoo.com Web Site : www.cu-oman.org.jo

ملحق رقم (5)

كتاب موجه من دائرة الدراسات العليا في وزارة التعليم العالي في عُمان إلى الشركة العمانية للاتصالات لتسهيل مهمة الباحث

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of Scholarships
Department of Postgraduate Studies

No. /
Date :

سلطنة عمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للبعثات
دائرة الدراسات العليا

الرقم: د. د. ع / ١٦٢٠
التاريخ:
الموافق: ٢٧ - ٥ - ٢٠١٢م

شهادة لمن يهمه الأمر

تشهد دائرة الدراسات العليا بوزارة التعليم العالي بأن الفاضل/ **سالم بن سعيد بن عبيد المسعودي** مقيد بجامعة اليرموك بالمملكة الاردنية الهاشمية لنيل درجة الماجستير في مجال ادارة الاعمال وهو حالياً في مرحلة إعداد البحث بعنوان (التمكين الوظيفي واثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات) .

نرجو التكرم بمساعدة المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لبحثه قدر الإمكان .

علي بن عبدالله الحارثي
مدير دائرة الدراسات العليا

ص.ب: ٨٢ روي، الرمز البريدي: ١١٢، سلطنة عمان، مباشر: ٢٤٧٥٥٧١٢، فاكس: ٢٤٧٥٥٧١٤
P.O. Box : 82 Ruwi, Postal Code : 112, Sultanate of Oman, Dir. : 24755712, Fax : 24755714
E-mail : DG: scholarship@mohe.gov.om

ABSTRACT

Al- Masoudi, Salim bin Saeid.(2013). Job Empowerment and Its Impact on Aministrative Innovation as Perceived by Employees at Oman Telecommunications company . Master Thesis , Business Administration , Yarmouk University (Supervisor : Prof . Anis Saker Al -khasawneh).

This study aimed at identifying the Job empowerment level and administrative innovation level as perceived by employees at Oman Telecommunication company ,and determining whether there were significant statistical differences in the attitudes of employees in their assessment ,assessments of the level of both job empowerment and administrative innovation due to demographic and occupational variables(gender ,age, academic qualification service years , administrative level). The study also sought to identify the impact of job empowerment on administrative innovation at Oman Telecommunication company.

To achieve the objectives of the study,(499) questionnaires were distributed among a sample of employees occupying upper, middle,and executive position at the company. The number of returned and valid questionnaires was (414) . The study findings showed that :

1. There was a medium level of job empowerment as a whole and at its dimensions(effective Communication ,training, fairness and equality, employees incentive , involvement in decision making)among employees at Oman Telecommunication company, and a high level of job empowerment at two dimensions(authority delegation, collective work).
2. Existence of a medium level of administrative innovation as a whole and at its dimensions(risk taking, willing to change, innovation encourage)among employees, and a high level of administrative innovation in the dimension (Problems-Solving).
3. There is no statistically significant differences at (α≤0.05) in the level of job empowerment among employees due to their demographic and functional

variables (age, administrative level),and the presence of statistically significant differences due to the impact of gender in training dimension . While it did not show statistically significant differences in other dimensions and in job empowerment as a whole. One the other hand, there were significant differences due to the impact of academic qualification at all dimensions and at job empowerment as a whole, except two dimension (training, employees incentive), and differences came in favor of diploma or less at other five dimensions (authority delegation , social work ,effective communication , equality and fairness ,involvement in decision making),and at job empowerment as a whole, and results showed the presence of differences due to the impact of service years at training dimension ,and differences came in favor of less than 5 years, while it didn't show statistically significant differences at other dimensions and at job empowerment as a whole.

4. The results showed that there is no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative innovation among employees at Oman Telecommunication company due to the demographic and functional variables of (age, administrative level),and the presence of statistically significant differences due to the impact of gender at two dimensions(spirit of venture, willing to change) and at administrative innovation as a whole, and differences came in favor of females ,While it did not show statistically significant differences at two dimensions(innovation encouragement, problems-solving).The findings showed significant differences due to the impact of academic qualification at all dimensions and at administrative innovation as a whole ,and differences came in favor of diploma or less at all dimensions and at administrative innovation as a whole .Findings of the study manifested significant differences due to variations in years of service at "willing to change" dimension and at "administrative innovation" as a whole ,and differences came in favor of less than 5 years and more than 10 years at willing to change , and in favor of more than 10 years at administrative innovation as a whole ,while the study didn't show statistically significant differences at other dimensions .
5. Existence of a statistically significant impact at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) of the job empowerment level on the administrative innovation level as perceived by employees at Oman Telecommunication company .

In light of these results, the study recommends the following:

Allowing employees to express their opinions at making decisions which relate to tasks of their work at the company and to respect their opinion at their participation to qualify them to incur greater responsibilities, and establishment of training courses on a regular basis to develop employees skills and increase their knowledge in order to develop work in the company, and avoid the routine and use of new creative approaches to improve performance .

Key words : Job Empowerment, Administrative Innovation, Employees, Oman Telecommunications company .